

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المحاضرة الثالثة

عناصر المحاضرة:

10. مكوناتها

11. أنواعها

10. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

أ/ القيم التنظيمية: تعبر القيم عن الجزء غير الظاهر الذي يوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة. وبالتالي تحدد القيم الأنماط السلوكية وموجهات الأداء التي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة. من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بتسيير الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين....

وينظر لها كذلك على أنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

ب/ الأعراف التنظيمية: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أي هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل؛ ومن هذه الأعراف عدم السماح للاب والابن بالعمل معا في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة؛ ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.

ت/ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير

والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ث/ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج/ الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

أي أن الرموز تمثل علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس والمكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا.

ح/ الطابوهات: وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

خ/ الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشونها أو من أجلها، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة لأنها تحمل تعليما لهم في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة". وكمثال على ذلك نذكر أهم وأكبر الأحداث التي نجحت فيها المؤسسة، مثلا "كنا نحن الأوائل" نجاحات الماضي، الجوائز التي تحصلت عليها المؤسسات... وهذا سيحفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج.

د/ الطقوس الجماعية و الاحتفالات: تمثل مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث، أي الكلمات المتداولة وسط العمل، أو طريقة تسيير الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طرق عقد الجلسات كحلقات الجودة.

ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس أيضا نجد المراسيم المتعلقة بعرض نتائج آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

• تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي:

ذ/ الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ر/ اللغة: تشير اللغة إلى تلك المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يبتكرها أفراد المنظمة لتوصيف وتعريف العمليات التشغيلية و الإدارية فيما بينهم، وكذلك إلى الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملين فقط بالمنظمة . ويمكن أن يدرج هنا الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة ، والتي لها دلالات خاصة لديهم، حيث لو تمت ترجمتها لعبرت عن مجموعة من القيم والمفاهيم السائدة التي يستدل بها للتعرف على طبيعة الثقافة السائدة.

ز/ القصص و الحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ؛ وهي الحكايات و القصص التاريخية الشخصية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة ؛ وأيضا القصص التي تحكى للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت هذا التطور و كيفية التغلب عليها.

س/الأبطال: تعكس الشخصيات المؤثرة في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين و أصحاب الأدوار الكبيرة و الذين لهم الشأن الكبير و التأثير القوي

11. أنواع الثقافات:

إن معظم المراجع حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المؤسسة ونجاح المؤسسة، و الذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع. كما نميز عدة أنواع من الثقافات منها ما يضمن النجاح المستمر و منها من لا يحقق ذلك. و هذه الأنواع تتمثل في:

أ/ الثقافات القوية: فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتتشيء هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها. فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة و المتماثلة، ويعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة.

إيجابياتها:

- تحفيز الأفراد على العمل, من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعاً من الإنسجام.
- الاعتراف المتبادل و المسؤول, مما يقوي الشعور بالإنتماء.
- المساواة و التكامل, مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.
- تثمين العمل و تطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف, التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تفترض فلسفة للتنظيم.
- تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة, الثقة و حب التصرف, حتى يقوم الأفراد تلقائياً بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.
- مسايرة التغيير و التكيف معه.

ب/ الثقافات السلبية:

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء, قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970-1980, و قد وجدوا أن ثقافتها مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

في بداية تاريخها نجد مسيرتها أكفاء, و استراتيجيته فعالة, و لها رؤية واضحة مستقبلية, و نظراً لغياب منافسة حادة و فعلية, تحوز المؤسسة على وضعية مسيطرة في السوق أو عدة أسواق.

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة, مما استوجب تجنيد الموارد البشرية و إعادة هيكلتها, وهو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي, ولمواجهة هذه التغييرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية, و لكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة, و قدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة.

فتغيير الأفراد و سهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة, أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم, فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً, و من أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم, و النجاح المنكر للمؤسسة, و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن, مصالح المساهمين, و كذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية, و ذهنية اتخاذ القرار.

و يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة, باعتبار أنه لا يساعد على التغيير, و نظراً لإجبار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث, و رفض تحمل المسؤولية إزاء التغيير, إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية, أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين, أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية:

الثقافات المتطورة -الإيجابية-	الثقافات المحافظة - السلبية-	
<ul style="list-style-type: none"> - يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية زبائن -مساهمين- موارد بشرية. - تثمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يولي المسيرون اهتماما بالثلاثية. - تفضل الحذر على المبادرة. 	القيم الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> - يأخذ المسيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح), مع التركيز على الزبائن. - كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابيا و إن حمل مخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - المسيرون يتصرفون بأتوقراطية و بيروقراطية. - يقف المسيرين عاجزين على تكيف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة. 	السلوكات

المصدر: John P. Kotter & James Heskett, « culture performance », P 60.

ج/ الثقافات المتكيفة مع الإستراتيجية:

إن الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء و الثقافة, تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها, فجورها لا يكمن في قوة الثقافة, و إنما في تكيفها, و الذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة, الأهداف التي تعمل على تحقيقها, و شكل الاستراتيجية المقررة.

لذا يقترح الباحثين أمثال كالوري (calori) و دراك (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية, ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

د/ الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة منظمه مثالية ووحيدة, والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة, هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح, ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

كما قدم شاين Schein تقسيماً لأربع أنماط من الثقافة التنظيمية هي:

• **ثقافة القوة Power Culture** ويتصف هذا النمط بالخصائص التالية:

القيادة تكون في أفراد قليلة ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب، واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض، ويكون هذا النمط صالحاً وفعالاً للمنظمات الجديدة والصغيرة، إذ أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعدّد هيكلها.

• **ثقافة الدور Role Culture** وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين

القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي، وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه الثقافة.

• **ثقافة الإنجاز Achievement Culture** يتسم هذا النمط الثقافي بالسمات التالية:

التركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي Burn - out والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

• **ثقافة التدعيم Support Culture** وتتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية

التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنفقات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافع قوي للسلوك، ومن عيوبها الميل إلى تجنب الصراع من خلال التخلي عن بعض الأساسيات

وأشار باحثون آخرون لأنماط الثقافة التنظيمية: و من أبرز هذه الأنواع نجد:

أ/ **ثقافة تنظيمية محافظة:** و تصنف إلى:

* **الثقافة البيروقراطية:** أي هذه الثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.

* **ثقافة العمليات** : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها , فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم , و يعمل الكل على حماية أنفسهم و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة , و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً و دقة في وقته و الذي يولي إهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله .

* **ثقافة الدور** : تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد , كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة و توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الأداء , و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية .

* **ثقافة النفوذ** : يقول handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت حيث تركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين , و يتمثل دورهم في إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الإلتزام بها , مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث .

ب/ ثقافة تنظيمية مرنة: و تصنف إلى:

* **الثقافة المساندة** : تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض , فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة.

* **ثقافة المهمة** : تكون موجهة نحو تحقيق الهدف , و إنجاز العمل و التركيز على النتائج , كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ج/ ثقافة تنظيمية مبدعة: و تصنف إلى:

* **الثقافة الإبداعية** : و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

* **ثقافة الوظيفة (العمل)**: إن هذه الثقافة تنتشر في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير , و البحث عن التغيير الفاعل , مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفروق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية , لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات.

* **ثقافة الفرد** : هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي , حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة و يميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل , و تحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية , و إتاحة فرص الإبتكار و الإبداع.