

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

الدكتور: جغلولي يوسف¹

¹ قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة- الجزائر

d28youcef@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/05/31 تاريخ القبول: 2022/06/01 تاريخ النشر: 2022/06/02

يعد السلوك التنظيمي منتج ثقافي للثقافة التنظيمية، لدورها الجوهرية في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة، من خلال القيم والعادات، والتقاليد والقواعد السلوكية، والاتجاهات، التي تبرز على مستوى المنظمة، هذا الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والتوفيق بينهما، يوجه سلوك العاملين في شكل يحقق فعالية، وكفاءة المنظمة. لكن يرتبط هذا كله بموضوع التغيير التنظيمي للنسق الثقافي للمنظمة، حتى يتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمنظمة، في نمط السلوكيات التنظيمية المعززة داخل المنظمة، يفرض ما سبق على القيادة الإدارية تعزيز، وتطوير النسق الثقافي للمنظمة الذي يرسم السلوك التنظيمي، والفعل الاجتماعي كطريقة للضبط الذاتي للسلوك لتنظيمي، فالهدف من هذا التغيير الثقافي هو الوصول إلى الكفاءة، والفاعلية للفعل، والتصرف قدرة جماعية.

1- مدخل سوسولوجي:

إن تناول السلوك التنظيمي من الجانب السيكولوجي، ينظر للفرد انطلاقاً من دوافعه، وحاجاته الشعورية واللاشعورية، وبمعزل عن الآخرين، وكأن الفرد لا يعيش مع الجماعة، ولا يتفاعل مع أعضائها، يكون الاهتمام بنسق الشخصية فقط، إن هذه الملاحظة نخرج بها من دراسة السلوك في إطار الشخصية، إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة، أي دراسة السلوك الاجتماعي أو الفعل

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

الاجتماعي، يعني هنا أن أهداف الفرد تصبح ثانوية، والأهداف الجماعية هي الرئيسية، على أن الحاجة للانتماء هي أحد المفاهيم الأساسية له.

فالاهتمام بالفرد كفرد داخل المنظمة، لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته، وسلوكه، لأنه يتحرك في مجموعة من العلاقات، والشروط التي تفرضها طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ككيان اجتماعي، تنشأ السلوكات تبعاً للتفاعل الناتج عن أهداف، و أغراض الأشخاص فيها¹، فالفرد يؤدي العمل كفريق في المنظمة، كل فرد يشارك في مناقشات، تتم بداخلها تحديد الأهداف الجماعة بطريقة واضحة.

يتبين أن سلوك الفرد لا يتم خارج علاقة تفاعلية، أي بدون علاقة تعاون، وتكامل أو صراع ونزاع، حيث أن السلوك المراد هو السلوك الذي دافعية الجماعة، ومع الجماعة، من أجل الجماعة، ليصبح السلوك تفاعل اجتماعي تحكمه العلاقات الاجتماعية. فالسلوك هو فعل اجتماعي، بمجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين فقط، بل لكونه يحمل في انطلاقاته وطيّاته تصورات، ومعاني وأفكار حصل عليها في علاقته بهذه الجماعة، فتفاعله مع أعضاء تلك الجماعة يتم بها برمجة ذهنية جماعية، لبناء قاعدة ذهنية للتصرف تعبر عن نسق ثقافي مميز، ومنمط لسلوكات الجماعة.

2- المفهوم السوسولوجي للسلوك:

يعتبر السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسولوجية ومن أهمها، فتحليله وتحديد محرّكاته، نستطيع فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وحتى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،

¹-ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص90.

الدكتور: جغولي يوسف

لأن الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في وجود أفراد متفاعلين فيه، وهو نتيجة كذلك لتفاعلاتهم، وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية.

بهذا يعرف ماكس فيبر (Max Weber) الفعل الاجتماعي أو السلوك الاجتماعي، على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني، طالما أن الفاعل، أو القائم به يضفي على فعله معنى ذاتياً².

يحدد هذا التعريف أن السلوك الاجتماعي يتوسم في السلوكات العقلانية، التي يستطيع القائمون بها أن يعطوا لها معنا، أو تفسيراً ذاتياً، بأنها سلوكات تدخل في نطاق التفاعل الجماعي، تأخذ بعين الاعتبار الآخرين من أجل إنجاز الهدف، أي تحديد طريقة العمل، وأسلوب حل المشكلات، وتفاعل الأهداف الفردية، ودمجها لتعبر عن قدرة جماعية تفاعلية للبناء الاجتماعي.

أما تاركوت بارسونز (T.Parsons) لا يختلف في تعريفه للسلوك الاجتماعي في دنيا الفاعل، والتي يدركها ويستخدمها في ذاته، إذ الفاعل يمكن أن يكون جماعة أو تنظيمًا³.

يتضح أن السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي انه شكل من أشكال السلوك البشري، الذي تحكمه المعاني، تنظم التفاعل مع الآخرين، والتواصل معهم، أي هو السلوك الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل، ويأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الآخرين، وأفعالهم، فتحكمه وتوجهه الضوابط، والمعايير الاجتماعية، والثقافية الناتجة عن محك التفاعلات.

فالسلوك هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث حينما يستنتج دافعه، أما الفعل هو الدافع والسلوك معاً، في علاقة الوسائل بالغاية⁴، إذن هو

² - جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب/ت، ص 141.

³ -علي ليلة: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ط2، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص142.

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي

السلوك الواعي هو الذي يرتبط فيما الدافع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل، ذات طبيعة اجتماعية أساسا.

نلخص أن السلوك التنظيمي هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناء على علاقة اجتماعية تقودها، ويؤطرها نسق ثقافي مشترك، وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجة عن إرادته، بحيث هذه الأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماط سلوكية، تجعلهم يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن النسق الاجتماعي.

3- طريقة تعلم السلوك الاجتماعي:

تعتبر المنظمة ككيان اجتماعي مجال للفعل الاجتماعي الذي يخص منظمة دون سواها، تعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعوائقه، أي تصور القيادة الإدارية للكيفية التي لا بد أن يتم بها الفعل الاجتماعي المنظم الهادف، هذه الرؤية تعبر عن النسق الثقافي للكيان الاجتماعي أو العقلنة المسيطرة.

تضم هذه العقلنة سلوكات واعية تنشأ، وتعزز وتطور عن العلاقات التفاعلية بين القيادة الإدارية، وتعلم مرؤوسهم طريقة العمل، وحل المشكلات، تمر تلك الحلول في شكل قيم ثقافية مؤطرة للسلوكات، ترسخ هذه الحلول وتفهم كنموذج مشترك، من خلال العلاقات الاجتماعية التفاعلية بين القيادة الإدارية ومرؤوسهم، لأن الفعل الاجتماعي، أو السلوك الاجتماعي هو شكل من أشكال السلوكات الموجهة نحو الآخرين، يكون له معنى لدى الفاعل، ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات أفعال الآخرين، مما يصبح الفعل أساس العلاقة الاجتماعية، وأساس التفاعل الاجتماعي، لأن عمليات السلوك الاجتماعي ليست سيكولوجية

4 - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ت: محمود عبود، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 996 ، ص 360.

الدكتور: جغلولي يوسف

على الإطلاق، ولكنها تفتقد أهميتها في فهم الظواهر الاجتماعية بدون المعنى الذي يضيفه عليها السياق النظامي البنائي للمنظمة⁵، أي النسق الثقافي للمنظم.

فالعمل الاجتماعي يكشف عن المنطق المتضمن، أو العقلانية في الفرد والسلوك، لأنه يبني ما يمكن أن ينتظم حوله التفسير، و يضع الصورة الجزئية للسلوك، من خلال المضمونات التي يعطيها المعنى⁶، فكل فعل اجتماعي يتضمن عنصر القصد، و التفاعل مع الآخرين عن طريق المعاني.

هذا فإن التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية الداخلية هي الأساس في تعلم السلوك الواعي لحل مشاكل التكيف، والاندماج، وبناء هوية الجماعة، ودمج مختلف الثقافات الفرعية في نسق ثقافي واحد، يحمل جملة من الأنماط السلوكية الواعية، والتي تراكمت، وتم قبولها جماعيا كتجربة، ونموذج لأسلوب التصرف، والسلوك، كقاعدة في أذهان أعضاء النسق.

4- خصائص السلوك الاجتماعي:

بعد تبين ماهية السلوك الاجتماعي، وكيفية تعلمه، وترسيخه كقدرة جماعية، لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي، فإن مدى توازن و استقرار البناء الاجتماعي للمنظمة، ومعرفة خصائصه، يتحدد على مستوى التفاعلات، والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها، أي على أساس السلوكات المشكّلة، في إطار العلاقة التفاعلية، مما يتصف بالخصائص التالية :

- يكون السلوك المتبادل بين الأفراد، وهم مدركين للمعاني التي تضمنتها أفعالهم، و سلوكاتهم من جهة، والمعاني التي تتضمنها أفعال، وسلوكات الطرف الآخر، فهذه

⁵ - محمد عاطف عيث : تاريخ التفكير واتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 985 ، ص 165.

⁶ - نيقولا تيماشيف : مرجع سابق ، ص 385.

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسيولوجي

المعاني الثقافية، أو القواعد، والافتراضات المطورة من طرف الجماعة، حتى تكون مرجع للسلوك في العلاقات التفاعلية، يجب الاتفاق على الصياغة المشتركة لها.

- يتميز بأنه سلوك تحكمه المعاني الثقافية المشتركة، الموجودة في محيط الفاعل، تلك المعاني شيء موضوعي، وليست شيء ذاتي، انه سلوك هادف، وواعي.

- إن هذا السلوك لا تُوَطره المصلحة الذاتية، بل المصلحة الجماعية، التي توجه السلوك

الجمعي، لتحقيق هدف جماعي، فهو ناتج عن دمج تلك الاستراتيجيات الفردية، في إستراتيجية جماعية.

- تكون هذه المعاني الموجهة للسلوك كقدرة جماعية، ناتجة عن اختيارات واعية، ومشاركة لمواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، لإعداد أسلوب أمثل لمواجهتها.

- إن هذا السلوك الاجتماعي هو الجماعة، يعرف بها ويعرف فيها، لأن تلك العلاقات التفاعلية المعقدة، تحمل المحك لإنتاج معاني، يحتكم إليها في عملية التفاعل.

5- فوائد السلوك الاجتماعي:

إن تناول النسق الثقافي للمنظمة على أساس أن وحدة التحليل، هي السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعبر عن نمط العلاقة التفاعلية بين الأفراد المشكلين له، وعلى اعتبار أن هذا النسق الثقافي هو الذي يحور، وناتج عن تلك السلوكيات الاجتماعية⁷، يمد الفاعل الاجتماعي بالعوامل التالية:

- الوسائل الاجتماعية التي تمكنه من إشباع حاجاته السوسيولوجية، وال نفسية، والاجتماعية والاقتصادية.

⁷ - ماجدة العطية ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 112.

الدكتور: جغلولي يوسف

- طرق التعامل مع الوسط الاجتماعي التنظيمي، تلك الطرق التي اكتشفت بفعالية

الجماعة، كأحسن الطرق للتصرف والفعل.

- ينتج القيم والمعايير، التي تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي، والتفاعل معه، فهي تبقي المنظمة تشكيل اجتماعي يتجاوز مكوناته.

- يمنح القدرة على التكيف والاندماج، والفعل، والتصرف مع المواقف المستجدة في المنظمة، من خلال نموذج تراكمي لمختلف الخبرات، التي هي مصدر تماهي الأفراد لمنظمتهم.

- يمنح الفرد قدرة الخلق، والإبداع، والاندماج، والتكيف، من خلال بناء فهم مشترك لطريقة الفعل، ويحدد اتجاهاته ونظريته للبناء الاجتماعي، بدمج تلك الإستراتيجيات الفردية في هوية جماعية.

هذه الفوائد يصبح البناء الاجتماعي نسيج متعاون، كفعل اجتماعي تتعايش فيه الثقافات الفرعية بداخله، لتكون نسق ثقافي يربط مختلف أعضاء البناء الاجتماعي في سلوك ثقافي موحد، ناتج عن اختياراتهم الواعية في كيفية بناء منظمتهم، أو دستور منظمتهم.

6- الدافعية والسلوك الاجتماعي:

تعرف الدافعية بأنها إيجاد توجيه، والمحافظة على السلوك، فكل فرد منا له سلوكات معينة، فنذهب إلى العمل ونستجيب للبيئة التي نعمل فيها، نجتهد في عملنا، لأن الدوافع وراء هذه السلوكيات، تمثل القوة التي تحرك، وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، وتنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة مثابرتة، واستمراره في الأداء⁸، وولاءه، وانتماءه، وعمله مع الجماعة.

⁸ - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجماعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 85.

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

فهي من العوامل الأساسية التي تتضمن الشدة، والإصرار، والاتجاه نحو إتياع سلوك معين، كقوة تدفع الفرد لسلوك هادف، وإلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر، فالدافعية من الجانب السيكولوجي تركز على نسق الشخصية للفرد، بينما التفسيرات السوسولوجية لا تفسر السلوك الاجتماعي في ضوء الأثر المحدد لدافعية شخص معين على سلوكه الظاهر، إنما تسعى على تفسير السلوك في ظل وجود نسق التفاعل، كأن نقول: إن سلوك شخص (ب) تحدد على أساسه طبيعة دافعية الشخص (أ)، في معناه أن سلوك فرد معين إنما يفسر دائما في ضوء دافعية فرد آخر⁹، والعلاقة الاجتماعية في الحسبان، كما أن الدافعية في النسق الاجتماعي تختلف عن الدافعية الشخصية، كون الأولى تشمل جميع النسق الاجتماعي، أي أنها تعبر عن القدرة الجماعية للفعل، ومواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، أما الدافعية الثانية فهي فردية، لها أثرها فقط على سلوك الشخص المعني بها والمنطلق منه.

7- الثقافة التنظيمية والسلوك :

تعتبر الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكات المشتركة، فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحى بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغيرات إستراتيجية في المنظمة¹⁰، بهذا المعنى هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها، الذين ينظمون الروابط الاجتماعية فيما بينهم لتصبح تفاعلات، من خلال إنتاج مجموعة من الافتراضات، والقواعد والقيم وتطويرها بطريقة مشتركة، لتصبح

⁹ - جون ركس : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 142 .

¹⁰ - فخرى عبد اللطيف: الأخلاق الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، www.ulumissonica.net .
أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .

الدكتور: جغلولي يوسف

مرجع للسلوك النموذجي داخل المنظمة، يشترط أن تعبر عن تجربة جماعية، أو في شكل ذاكرة مشتركة، كبرمجة فكرية جماعية للحلول بالنسبة لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث المشترك الفاعل، في صياغة السلوك الفردي فيما بعد¹¹.

لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل المنظمة، فالأفراد داخل النسق ينتظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها، وفقا لقواعد مقبولة اجتماعيا، فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات، وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المنظمة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن يحتل تلك المكانة¹².

8- السلوك إعادة إنتاج ثقافي:

يعتبر السلوك التنظيمي هو إعادة إنتاج ثقافي، فليس مرجعيته الاستعدادات النفسية فقط، بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم أيضا، هذه الأطر تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول، والطرق، والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم، وتوجهاتهم المتعددة، وحتى المتقاربة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أو العمل الجماعي المشترك، يعني هذا انصياح الفرد بالثقافة التنظيمية أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما

¹¹ - الغربي دغموش: نظرية الإستراتيجية الدولية. جامعة التكوين المتواصل. www.ufc.dz.com أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29.

¹² - عبد الناصر فيصل: الاقتصاد المبني على المعرفة ، مقال أطلع عليه بتاريخ: 2006/11/10 .
www.Middleatonlin.com

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى منظمات مختلفة، فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك، والعلاقات الاجتماعية¹³، هذا الوعاء الثقافي الذي يتشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية، أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان، وهوية تتجاوز الكيانات، والهويات الفردية المشكلة له دون إلغائها كلياً.

إن الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم، وغير ملائم لدعم استقرار، وتوازن النسق الاجتماعي للمنظمة، ككيان اجتماعي مستقل عن وعي، ووجود أفرادها، لأن إهمال النسق الثقافي كإطار مرجعي للسلوكيات الأفراد، معناه لم يعد الكيان الاجتماعي كذلك، ويعوق حركة تطور المنظمة، ويؤثر على كفاءتها، وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة، وإنما هي نتيجة خبرات، وأزمات، ونجاح، وفشل، منذ فترة زمنية بعيدة، حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية¹⁴.

لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسه، لتحقيق هدف مشترك، بما تضعه من طرق، وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها، إن هذه الكفاءة تختلف من منظمة إلى أخرى، في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك، لأنها تعبر عن الفعل الاجتماعي المنظم والهادف.

¹³ - إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هاربرماس، ترجمة محمد حسين غلوم و محمد عصفور، مجلة المعرفة، عدد 244، م. و. للثقافة والأداب، الكويت، 1990، ص 63.

¹⁴ - رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، ط1، دار قتيبة للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 41

الدكتور: جغلولي يوسف

نلخص فنقول إن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية، بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج المجموعة من جهة أخرى، فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق، أو المجموعة بأن تتشكل، وتتكون بصفحتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات، وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم، ومعارفهم، وتوحيد معالمهم المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة، وبقائها من جهة ثانية¹⁵.

9- ماهية النسق الثقافي للمنظمة :

يشمل التصور الذي اختارته القيادة الإدارية للمنظمة كنسق اجتماعي، من تمثيلات وقيم، وأفكار ومعايير في تفاعلها مع مرؤوسها، كتشكيل اجتماعي يعبر عن القدرة على الخلق والإبداع، وعن طريقة تعبر على فهم قيادة المنظمة لحل مشاكل الاندماج الداخلي لتكوين اجتماعي كفعل اجتماعي، هذا التكوين التفاعلي يمنح للنسق الاجتماعي على أنه جموعة من الأفراد، أو تشكل بنائي للأفراد المتواجدين في كيانات، وأشكال نوعية، وخاصة، تفوق وجودهم الفردي، ويمنح للفرد على أنه كائن اجتماعي له القدرة على الفعل بذاته، ويمنح النسق الثقافي للمنظمة على أنه مجمل الاستجابات، وردود الأفعال المعززة، والتي تم تطويرها من طرف القيادة الإدارية بصفة تفاعلية مشتركة، تميز كل منظمة عن غيرها، فالنسق الثقافي هو وليد الاختيارات الواعية، نابعة من تصور جماعي مشترك لكيفية معالجة، ومجابهة المشكلات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي، بتعزيز ودفع من طرف القيادة الإدارية للمنظمة.

¹⁵ -- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

حيث أن هذا النسق تحكمه العلاقة الاجتماعية الأولية، الناتجة عن الفرد بصفته كائن اجتماعي طبيعي، وعضو في بنية اجتماعية، تعبر على الفعل الاجتماعي الهادف، عن طريق تشكل اجتماعي وليد اختيارات واعية، لدمج مختلف الاستراتيجيات الفردية، أو الثقافات الفرعية للتعايش على إنتاج هوية. إن هذا النسق الثقافي هو نموذج تراكمي لأنماط السلوكات الواعية للكيان الاجتماعي، وليدة قدرته على التكيف والاندماج والخلق والإبداع، أو ما يسمى (بالتاريخانية)¹⁶، التي تعني قدرة مجموعة ما على التأثير، والفعل على نفسها بنفسها، أو قدرة منظمة على تحقيق تصورها، لتتجاوز البناء الاجتماعي الأولي، إلى تشكيل بنائي آخر له عوائقه الخاصة التي يريد أن يجابهها، وضوابط الداخلية لروابطها، وعلاقاتها الاجتماعية.

هذا يحصل في نسقها الثقافي الذي يحوي تلك الذهنيات في مرجع، وإطار

مشترك

للفعل، والتصرف، أو تمثلات وتصورات ثقافية، يعمل على إنجازها في عقلنة يريدها، هذه العقلنة تعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها هؤلاء المشاكل والعوائق التي تجابههم، والحلول التي يتصورونها والوسائل التي يستعملونها، أي تعزيز وتطوير أنماط السلوك الواعي - الفعل الاجتماعي - من طرف القيادة الإدارية داخل المنظمة.

10- إدارة الثقافة التنظيمية:

بعد التطرق إلى الثقافة التنظيمية، ومنحها كمنسق فرعي داخل المنظمة، وإلى السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي كمنحى ظاهري لتلك الثقافة السائدة، ودورها في توازن النسق الاجتماعي استقراره، وتلك السلوكات التي تنتج

¹⁶ - سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص 163 .

الدكتور: جفلولي يوسف

على محك التفاعل الاجتماعي، لتعبير عن كيان اجتماعي مستقل بذاته ومنتجة لثقافته.

فإن هذا يوجب على المنظمة مشكلة اجتماعية أخرى هي أن تسير الثقافة التنظيمية الأوضاع الجديدة للمنظمة لصنع ريادتها وتميزها، أي يغير أعضائها في إطار علاقاتهم أنماط التصرف، والفعل لمواجهة المشاكل الجديدة التي تواجه المنظمة، وتهدد كيانهم الاجتماعي، ليصبح التغير ظاهرة حياتية لإبداع، والتجديد والابتكار، المنافي للجمود والركود، لتطوير النسق الثقافي الذي يحمل خبراتها كتجربة ريادية تصنع نجاحات المنظمة، هذا ما يؤكد أن المنظمة كيان اجتماعي للفعل في قدرة جماعية للعمل.

11- ماهية إدارة الثقافة التنظيمية:

تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات، والمستجدات، التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية و التكنولوجية، فإدارة الثقافة هي تطوير وتدعيم، وتعزيز الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفاعلة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم الثقافة يتطلب تحليل، أو تشخيصا يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة، أو باستخدام وسائل التغيير¹⁷، لأن عملية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هي السمة المميزة لتطوير المنظمة، في كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة، عن طريق الوسائل المتعددة مثل الاتصالات، اتخاذ القرار أو حل النزاعات، تحديد المكافآت، المناخ التنظيمي...

فعملية تطوير المنظمة عبارة عن جهد طويل المدى، يدار من قبل الإدارة العليا، للتطوير المستمر لإدارة الثقافة التنظيمية، برؤية مستقبلية، في عمليات

¹⁷ - Crozier(M) : L'entreprise à l'écoute:apprendre de management post- industriel , ed , seuil, Paris.1994, P P 184 – 186 .

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية، لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ¹⁸.

لكن إذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية هي تغيير، وتطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق فاعلية المنظمة، بما يكسبها خاصية التنظيمات المستقرة، والقوية، بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية، ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا ما ويوحى بتناغم وتوافق الثقافة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة في نجاحها، وحلها لمشاكل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي.

تعود أهمية إدارتها لفاعليتها الشديدة في قيم الأفراد، ومعتقداتهم الثابتة، تتمثل هذه الأهمية في القيم والمعتقدات الراسخة، التي أثبتت فاعليتها في الماضي، باعتراف الأفراد لها وتقبلهما، تمكن المنظمة من خلق بيئة تساعد على تطوير الأداء، وتوفير إدارة التغيير، ومن التغلب على المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجياتها، والتي تسبب مقاومة التغيير الثقافي.

إذ عملية التوافق الثقافي تعتبر في غاية الأهمية، لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات مع الثقافة القائمة فإنها عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت وتطورت الثقافة لتتوافق معها، من خلال إدارتها لتحقيق تجربة في شكل ذاكرة جماعية للتصرف، فإن السؤال الذي يطرح نفسه ما هي العوامل الموقفية التي تساعد على تغييرها و تطويرها لتحقيق ذلك ؟ هذا ما سيتم الطريق له من خلال العناصر الآتية الذكر:

12- دواعي إدارة الثقافة التنظيمية:

عندما يفكر في إجراء تغيير وتطوير للنسق الثقافي للمنظمة، يتعين التفكير في مجموعة من العوامل، التي تدفع إلى ذلك وتقلل من صعوباته، وهي:

¹⁸ - Touriaine(Alain) : pour les sociologie , ed , du seuil , Paris , 1977 , P 57.

الدكتور: جغلولي يوسف

- وجود أزمات، والقدرة على بيان حدودها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيير المطلوب، لاعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها¹⁹، لأن تلك الأزمات من شأنها تمارس ضغط، أو تهدد استقرار، وتوازن المنظمة، هذا ما قد يدفع المستهدفون بالتغيير المطلوب إلى التجاوب لتحقيقه، المؤدي إلى تطوير النسق الثقافي.

- تغيير القيادة الإدارية، لأنها فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة، تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، لجعل أعضاء التنظيم أكثر تجاوب معه لإحداث التطوير التنظيمي.

- تكون عملية تغيير السلوكات التنظيمية، وتطوير أنماط أخرى مرغوب فيها، أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون وقت طويل على ترسخها، وكذلك في مرحلة الضعف التي تلي النضوج، حيث تتوطد رؤية مشتركة بخصوص اتجاه التغيير، من قبل جميع أعضاء المنظمة²⁰، يضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجة في سمعتها.

- يكون التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الصغيرة الحجم، أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

- كما تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة، وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماعا حولها، كلما تطلب تغييرها وقت أطول، والعملية أصعب والعكس صحيح، كما أنه تتعد الثقافات

¹⁹ - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 296 .

²⁰ - ماهية الثقافة التنظيمية ، مركز التميز للثقافات غير الحكومية ، www.nogoce.orgK ، أطلع عليه بتاريخ: 2006/04/15.

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

الفرعية يتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة، على مستوى التنظيم²¹.

إن هذه العوامل توحى أن عملية تطوير، وإدارة الثقافة التنظيمية هي

عملية

مستمرة، ومتابعة إبتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها، إلى الصعوبات والأزمات التي تواجهها، إلى نمط القيادة الإدارية الموجودة، وحجم المنظمة، ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تطوير ثقافي للنسق.

13- عملية التغيير محدد ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي محددة ثقافيا، لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات، والأنظمة، بالثقافة التنظيمية، ذلك أن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ، واستمرارية التغيير، فالحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغيير، تنفيذ واستمرارية التغيير²².

فالقضايا المتعلقة بالتغيير تتم مناقشتها بتحديد ثقافي، مثل إمكانية اعتقاد أفراد المنظمة بالتغيير، إذا كان ممكنا ما هي فترة تنفيذه، ودرجة مقاومة التغيير في كل ثقافة، أثر الثقافة على أسلوب تنفيذ التغيير، يمكن الإجابة عن هذه المشكلات بالاستعانة بالثقافة المتوجهة بالوقت، أي معرفة الثقافة السائدة، وخصائصها ودرجة قبولها، ومقوماتها، وقبولها للتغيير المستهدف للتطوير

²¹ - و سعد العيادة : تطوير المنظمات ، بتاريخ : www.islamloday.net ، نقلا عن Warnes Burke -

. 2006/04/15

²² - محمد قاسم القربوتي : مرجع سابق ، ص ص 289 - 290 .

الدكتور: جفلولي يوسف

التنظيمي، هذا ما يعد من أحد الأسباب الرئيسية التي أغفلتها المنظمات الصناعية في الجزائر.

إن تحقيق التميز في الثقافة التنظيمية عن طريق مكوناتها، وخصائصها، لتأطير السلوك التنظيمي داخل المنظمة، يمكن للقيادة الإدارية في المنظمة من تحديد الخصائص، والمكونات الثقافية المطلوب استخدامها، أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب.

لأن أي تغيير ثقافي يجب على القيادة الإدارية، أن تعمل على جعل مرؤوسها يفهمون، ويدركون أهميته، من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة، ومعتقداتها وإستراتيجيتها، بالتركيز على إحدى جوانب الثقافة التنظيمية، كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز، جيدة، تدفع وتعزز إتباع السلوكات الواعية بهدف المنظمة، في ثقافة اتصالية تعد مفتاح لفهم، ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية. هذا فإن عملية التغيير الثقافي المنظمة تحتاج إلى استخدام فريق عمل، لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتحقيق إنجاز الأداء، والعمل المطلوب بكفاءة، يتجسد في صفات لبناء تنظيمي اجتماعي يعبر بكفاءة، وفاعلية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي، في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي، كمحرك لإنتاج ضوابط، وقواعد تنظيمي الروابط والعلاقات الاجتماعية.

14- مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك، ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، فهو تغيير

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

موجه ومقصود، وهادف وواوع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات²³.

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية، يساعد تغيير وتحديد النسق الثقافي السائد، وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التمييز، والانجاز والنائج، والتجانس والجماعية، والتفتح على الخارج والداخل، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، والاهتمام بالعاملين كآدميين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب، الذي يضفي روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، يكسبها نضجا بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء، والنمو والتميز²⁴.

فإحداث التغيير الثقافي في السلوكيات لا يمكن إحداثه، إلا بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً قصد إقناعهم، برفض السلوك الحالي، واعتباره سلوك غير مرغوب، أو يؤثر على توازن النسق الاجتماعي، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل نتيجة أفضل هذا التغيير²⁵.

إن التغيير الثقافي هو إحداث تعديل للسلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة، تؤمن بضرورة التغيير، وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل، والتفكير الإستراتيجي والابتكار، والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة العالية

²³ - غراهام داوولينغ: تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، ط1، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية ، 2003، ص 199 .

²⁴ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د/ت ، ص ص 270 – 271 .

²⁵ - نفس المرجع ، ص 173 .

الدكتور: جغلولي يوسف

للإنجاز، إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، ويكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.

15- مراحل التغيير الثقافي:

بعد الإشارة إلى مفهوم التغيير الثقافي، فإن تنفيذه يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى النسق الثقافي للمنظمة أهمها²⁶:

- لتحقيق قدرة جماعية للكيان الاجتماعي، فإن ذلك يوجب تعبير في السلوكيات، والاتجاهات والقيم، وافتراضات العاملين اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة والقادة، أنفسهم والآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وأهداف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر في سبيل البقاء، والنمو في بيئة شديدة التغيير.
- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية، والسلوكيات السائدة، ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية، والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي، ومعالجة السلي والتخلص منه.
- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب، باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم.
- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة، وتطويرها السلوكيات وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.
- الاستفادة من خبرات الباحثين، والخبراء من خلال إقامة ندوات، وملتقيات بقصد التعرف على تجارب، وخبرات المنظمات الرائدة.

²⁶ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 370 - 371.

إدارة السلوك التنظيمي داخل الثقافة التنظيمية من منظور سوسولوجي

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية.
- وضع نظام استحقاق، يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم، ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.
- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم أداء، منظومة الحوافز، والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام، والمسؤولية، وتنمية الشعور بالانتماء والولاء، وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار، وإبداء الرأي والرقابة الذاتية.
- الأقلمة والمواءمة الاجتماعية مع مختلف الأوضاع الجديدة للمنظمة.
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير، الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية، أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء منهم.
- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

16-أسباب مقاومة التغيير:

- إن عملية التغيير ليست سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية²⁷:
- اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس بحالة طبيعية، وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية، يخلق لديهم حالة من القلق، والاضطراب والرفض للتغيير.

²⁷ - ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص 371.

الدكتور: جغلولي يوسف

- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير، وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته، وكذا المعلومات الكافية عن كيفية إقامته، وإلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم، وبقيادة التغيير، وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط، مما يخلق مقاومة له.

- اعتقاد الأفراد بأنه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر في الوضع الحالي للمنظمة، يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه يفقدون بعض الامتيازات.

- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.

- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي بتعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير.

- العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل، يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة²⁸.

²⁸ - علي عبد الله : التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-21/05/2002 ، البليدة ، ص 286.