

## إدارة السلوك التنظيمي من منظور سوسولوجي

جفلولي يوسف

أ. محاضر ب قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

جامعة المسيلة

### ملخص:

يعد السلوك التنظيمي منتج ثقافي للنسق الثقافي للمنظمة، لدوره الجوهرى في كفاءة سلوك الفرد والجماعة، من خلال القيم والعادات، والتقاليد والقواعد السلوكية، والاتجاهات، التي تبرز على مستوى المنظمة، هذا الدور الاستراتيجى للنسق في تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والتوفيق بينهما، يوجه سلوك العاملين في شكل يحقق فعالية، وكفاءة المنظمة.

لكن يرتبط هذا كله بموضوع إدارة التغيير الثقافى للمنظمة، حتى يتلاءم مع الأوضاع الجديدة لها، في نمط السلوكات التنظيمية المعززة بداخلها، يفرض ما سبق على المنظمة تعزيز وتطوير نسقها الثقافى، الذي يرسم السلوك التنظيمى والفعل الاجتماعى، كطريقة للضبط الذاتى للسلوك التنظيمى، فالهدف من هذا التغيير الثقافى هو الوصول إلى الكفاءة، والفاعلية للفعل، والتصرف كقدرة جماعية.

### Résumé:

Le comportement organisationnel est considéré comme un produit culturel du contexte culturel de l'organisation, vue le rôle essentiel qu'il joue dans l'efficience du comportement individuel et collectif, à travers les valeurs, les us et les coutumes ainsi que les règles comportementales qui apparaissent au niveau de l'organisation. Ce rôle stratégique que détient le contexte culturel participe à la réalisation des objectifs touchant l'individu et l'organisation d'une manière équilibrée.

Ce comportement organisationnel permettrait, également à orienter les travailleurs en favorisant dynamisme et efficience au sein de l'organisation, Par conséquent, tout cet ensemble dépendrait d'une volonté de changement culturel au sein de l'organisation, et qui doit correspondre avec les nouvelles situations des modèles de comportements organisationnels qu'elle comporte.

Ce changement impose la consolidation et le développement du contexte culturel. Ce dernier ajuste à son tour le comportement organisationnel et l'acte social comme étant un moyen de contrôle individuel du comportement organisationnel, L'objectif de ce changement culturel viserait l'aboutissement à l'efficience et au dynamisme de l'agir dans sa dimension social

### 1-مدخل سوسولوجي:

إن تناول السلوك التنظيمى من الجانب السيكولوجى، ينظر للفرد انطلاقا من دوافعه، وحاجاته الشعورية واللاشعورية، وبمعزل عن الآخرين، وكأن الفرد لا يعيش مع الجماعة، ولا يتفاعل مع أعضائها، يكون الاهتمام بنسق الشخصية فقط. هذه الملاحظة نخرج بها من دراسة السلوك في إطار الشخصية، إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة، أي دراسة السلوك الاجتماعى أو الفعل الاجتماعى، يعنى هنا أن أهداف الفرد تصبح ثانوية، والأهداف الجماعية هي الرئيسية، على أن الحاجة للانتماء هي أحد المفهومات 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 أعراض الأشخاص فيها (1) ، فالفرد يؤدي العمل كفريق في المنظمة، كل فرد يشارك في مناقشات، تتم بداخلها تحديد الأهداف الجماعية 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 و طبيعته 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 محركاته، نستطيع فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وحتى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، 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 ذاتياً (2).

يحدد هذا التعريف أن السلوك الاجتماعي يتوسم في السلوكات العقلانية، التي يستطيع القائمون بها أن يعطوا لها معنًا، 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 تنظيمًا (3).

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 بالغاية (3)، إذن هو السلوك الواعي هو الذي يرتبط فيها الدافع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل، ذات طبيعة اجتماعية أساساً.

نلخص أن السلوك التنظيمي هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناءً على علاقة اجتماعية تقودها، ويؤطرها نسق ثقافي مشترك، وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجه 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 سلوكيات واعية تنشأ، وتعزز وتطور عن العلاقات التفاعلية بين القيادة الإدارية، وتعلم مرؤوسيهـم 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 ومرؤوسيهـم، 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 على الإطلاق، ولكنها تفتقد أهميتها في فهم الظواهر الاجتماعية بدون المعنى الذي يضيفه عليها السياق النظامي البنائي للمنظمة (4)، أي النسق الثقافي للمنظم.

فالفعل الاجتماعي يكشف عن المنطق المتضمن، أو العقلانية في الفرد والسلوك، لأنه يبيـن ما يمكن أن ينتظم حوله التفسير، و يضع الصورة الجزئية للسلوك، من خلال المضمونات التي يعطيها المعنى (5)، 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 جماعياً 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 المشكلة، 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 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 تـؤطره 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 لمواجهةها.

- 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 المشكّلين له، وعلى اعتبار أن هذا النسق الثقافي هو الذي يجور، وناتج عن تلك السلوكيات الاجتماعية (6)، يمد الفاعل الاجتماعي بالعوامل التالية:

- الوسائل الاجتماعية التي تمكنه من إشباع حاجاته السوسولوجية، والنفسية، والاجتماعية والاقتصادية.
- 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 ونظرته للبناء الاجتماعي، بدمج تلك الإستراتيجيات الفردية في هوية جماعية.
- بمذه 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 و السلوك الاجتماعي:

تعرف الدافعية بأنها إيجاد توجيهه، والمحافظة على السلوك، فكل فرد منا له سلوكيات 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 الأداء (7)، وولاءه، وانتماءه، وعمله مع الجماعة.

فهي من العوامل الأساسية التي تتضمن الشدة، والإصرار، والاتجاه نحو إتباع 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 آخر (8)، 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- منشأ السلوك الاجتماعي:

يعتبر النسق الاجتماعي نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكيات المشتركة، فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغييرات إستراتيجية في المنظمة (9).

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 مرجع للسلوك النموذجي داخل المنظمة، يشترط أن تعبر عن تجربة جماعية، أو في شكل ذاكرة مشتركة، كبرجحة فكرية جماعية للحلول بالنسبة لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث المشترك الفاعل، في صياغة السلوك الفردي فيما بعد (10).

لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل المنظمة، فالأفراد داخل النسق ينظمون 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.

فالنسق الثقافي يطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات، وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المنظمة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن مجتلت تلك المكانة (11).

#### 8- السلوك إعادة إنتاج ثقافي :

يعتبر السلوك التنظيمي هو إعادة إنتاج ثقافي، فليس مرجعته 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 انصياع الفرد بالنسق الثقافي، أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى منظمات مختلفة، فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك، والعلاقات الاجتماعية (12)، 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 كليا.

إن النسق الثقافي 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 أفراد، 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 الكفاحية (13).

لأن النسق الثقافي تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسه، التحقيق 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 والمهادف.

نلخص فنقول إن النسق الثقافي يكمن 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 بصفتها 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 ثانية (14).

## 9- ماهية النسق الثقافي للمنظمة :

يشمل تصور المنظمة كنسق اجتماعي، تمثلات وقيم، وأفكار ومعايير في تفاعلها مع رؤوسيتها، كتشكيل اجتماعي يعبر عن القدرة على الخلق والإبداع، وعن طريقة تعبر على فهم قيادة المنظمة لحل مشاكل الاندماج الداخلي لتكوين اجتماعي كفعال اجتماعي.

هذا التكوين التفاعلي يمنح للنسق الاجتماعي على أنه مجموعة 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، ومعالجة المشكلات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي، بتعزيز ودفع من طرف القيادة الإدارية للمنظمة.

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 السلوكيات الواعية للكيان الاجتماعي، وليدة قدرته على التكيف والاندماج والخلق والإبداع، أو ما يسمى ( بالتاريخانية ) (15)، 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، وعلاقتها 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- تغيير السلوك الثقافي :

بعد التطرق إلى النسق فرعي للثقافة داخل المنظمة، وإلى السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي كمنحى ظاهري لتلك الثقافة السائدة، ودورها في توازن النسق الاجتماعي استقراره، وتلك السلوكيات التي تنتج على محك التفاعل الاجتماعي، لتعبر عن كيان اجتماعي مستقل بذاته ومنتجة لثقافته.

فإن هذا يوجب على المنظمة مشكلة اجتماعية أخرى هي أن يساير سلوكها الثقافي الأوضاع الجديدة للمنظمة لصنع ريادتها وتميزها، أي يغير أعضائها في إطار علاقاتهم أنماط التصرف، والفعل لمواجهة المشاكل الجليدة التي تواجه المنظمة، وتهدد كيانهم الاجتماعي.

ليصبح التغيير 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 تغيير السلوك الثقافي:

تعني القدرة على تغييرها للتناسب مع المعطيات، والمستجدات، التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية و التكنولوجية، فإدارة السلوك الثقافي هي تطوير وتدعيم، وتعزيز النسق الثقافي كي يصبح نسق ملائم وفاعل، يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم السلوك الثقافي يتطلب تحليل، أو تشخيصا يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة، أو باستخدام وسائل التغيير (16).

لأن عملية تغيير وتطوير السلوك الثقافي 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 السلوك الثقافي، برؤية مستقبلية، في عمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية، لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ (17).

لكن إذا كانت إدارة السلوك الثقافي 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 و انتماء 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 تغيير السلوك الثقافي:

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

- وجود أزمات، والقدرة على بيان حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيير المطلوب، لاعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها (18)، لأن تلك الأزمات من شأنها تمارس ضغطا، 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 السلوكيات 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 المنظمة (19)، يضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجة في سمعتها.

-كون 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 الفرعية يتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة، على مستوى التنظيم (20).

-إن هذه العوامل توحى أن عملية تطوير، وإدارة السلوك الثقافي هي عملية مستمرة، ومتتابعة إبتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها، إلى الصعوبات والأزمات التي تواجهها، إلى نمط القيادة الإدارية الموجودة، وحجم المنظمة، ودرجة تماسك بنائها الاجتماعي، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تطوير ثقافي للنسق.

### 13- عملية تغيير السلوك محدد ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي محددة ثقافيا، لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات، والأنظمة، بالسلوك الثقافي، ذلك أن تحديد المكونات الأساسية للسلوك الثقافي يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ، واستمرارية التغيير، فالحافز الأول لتطوير النسق الثقافي للمنظمة أثناء التغيير، تنفيذ واستمرارية التغيير (21).

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 التنظيمي.

إن تحقيق التميز في السلوك الثقافي عن طريق مكوناته، وخصائصه، لتأطير السلوك التنظيمي داخل المنظمة، يمكن المنظمة من تحديد الخصائص، والمكونات الثقافية المطلوب استخدامها، أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب. لأن أي تغيير ثقافي يجب على المنظمة، أن تعمل على جعل مرؤوسيه يفهمون، ويدركون أهميته، من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة، ومعتقداتها وإستراتيجيتها، بالتركيز على إحدى جوانب السلوك الثقافي، كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز...، جيدة، تدفع وتعزز إتباع السلوكيات الواعية بهدف المنظمة، في ثقافة اتصالية تعد مفتاح لفهم، ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية.

بهذا فإن عملية التغيير الثقافي للمنظمة 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 إدارة 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 موجه ومقصود، وهادف و وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (22).

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية، يساعد تغيير وتحديد النسق الثقافي السائد، وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التمييز، والانجاز والنتائج، والتجانس والجماعية، والتفتح على الخارج والداخل، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، والاهتمام بالعاملين كأدميين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب، الذي يضيف روح التجديد والمبادرة على النسق الثقافي، يكسبها نضجاً بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء، والنمو والتميز (23)

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 تتعاضد مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل بنتيجة أفضل هذا التغيير (24).

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

#### 15- مراحل إدارة التغيير الثقافي :

بعد الإشارة إلى مفهوم التغيير الثقافي، فإن تنفيذه يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى النسق الثقافي للمنظمة أهما (25).

- 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 السلبي والتخلص منه.

- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب، باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم مورداً رئيسياً من خلال احترامهم وتقديرهم و تحفيزهم.

- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة، وتطويرها السلوكيات وفقاً للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

- الاستفادة من خبرات الباحثين، والخبراء من خلال إقامة ندوات، وملتقيات بقصد التعرف على تجارب، وخبرات المنظمات الرائدة.

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور النسق الثقافي.
- 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 الثقافي:

- إن عملية التغيير ليست سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية (26):
- 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.
- 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 عائقاً أساسياً للتغيير.
- العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل، يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهدداً لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة (27).

## المراجع:

1. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار الحمديّة العامة، الجزائر ، 2004 ، ص 90 .
2. جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب/ت ، ص 141 .
3. علي ليلة : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص 142 .

4. نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ت: محمود عبود، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 996 ، ص 360
5. محمد عاطف عيث : تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية ، بيروت، 985 ، ص 165
6. نيقولا تيماشيف : مرجع سابق ، ص 385
7. ماجدة العطية ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ، ص 112 .
8. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 85
9. جون ركس : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 142 .
10. فخري عبد اللطيف: الأخلاق الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، [www.ulumissonica.net](http://www.ulumissonica.net) ، عليه بتاريخ: 2006/06/29 .
11. الغربي دغموش: نظرية الإستراتيجية الدولية، جامعة التكوين المتواصل . [www.ufc.dz.com](http://www.ufc.dz.com) عليه بتاريخ: 2006/06/29 .
12. عبد الناصر فيصل: الاقتصاد المبني على المعرفة ، مقال أطلع عليه بتاريخ: 2006/11/10 [www.Middleatonlin.com](http://www.Middleatonlin.com).
13. إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هاربرماس، ترجمة محمد حسين غلوم و محمد عصفور، مجلة المعرفة، عدد 244، م. و. للثقافة والآداب، الكويت ، 1990 ، ص 63 .
14. رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، ط1، دار قتيبة للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 41
15. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006، ص 90 .
16. سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص 163 .
- 15- Crozier(M) : **L'entreprise à l'écoute: apprendre de management post-industriel** , ed , seuil, Paris.1994, P P 184 – 186 .
16. Touriaine(Alain) : pour les sociologie , ed , du seuil , Paris , 1977 , P 57 .
17. محمد قاسم القربوي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 ، ص 296 .
18. ماهية الثقافة التنظيمية ، مركز التمييز للثقافات غير الحكومية ، [www.nogoce.orgK](http://www.nogoce.orgK) ، أطلع عليه بتاريخ: 2006/04/15.

Warnes Burke ، نقلا عن [www.islamtoday.net](http://www.islamtoday.net) 19..سعد العيادة : تطوير المنظمات ، بتاريخ :  
2006/04/15

20. محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص ص 289 – 290 .

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

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

23. نفس المرجع ، ص 173 .

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

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

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

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