

الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصوير

أ.عباس سمير

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييريج
مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2 .

ملخص

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات وتمثل القيم والاتجاهات والأفكار واللغة والقواعد والعادات السائدة فيه. وتؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد في المنظمات وعلى سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم في العمل، كما أنها تشكل تنشئتهم المهنية.

Résumé:

La culture organisationnelle, se résume dans le comportement du système qui définit son fonctionnement, ses normes, ses valeurs et son identité. Le comportement organisationnel de l'individu est conditionné par les caractéristiques de cette culture en qualité d'agent de socialisation.

مقدمة:

في ظل الحديث عن العولمة وظهور ميادين تنمية وإدارة الموارد البشرية في تنظيم وتقسيم منظمات العمل والبحث عن فعاليتها وحسن أداء مهامها، كان لابد لعلم النفس أن يكون له لبنة يؤكد بها ما للبناء النفسي للفرد من مكانة في ظل هذه المفاهيم وعلاقتها بالبيئة المحلية والظروف الموقفية، فمكونات البيئة ومحتواها من أنظمة وقيم ومبادئ وقوانين معلمة وملزمة تؤثر على كيفية وأسلوب التوجيه والتحكم ومراقبة السلوك، وقد كان لعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الثقافي دور حاسم في فرض رأيه من خلال العديد من البحوث فيما يخص البيئة وأثرها على الفرد والعكس، وكذلك طبيعة مؤسسات المجتمع وما تطبعه من قيم وتعطيه من اتجاهات وقناعات للفرد انطلاقاً من ثقافة بيئته وعناصرها، وباعتبار مجال العمل والنشاط يأخذ حيزاً من مؤسسات المجتمع ومن حياة الفرد ووقته وجهده فإنه

حري بالدراسة معرفة الجوانب والمتغيرات المتفاعلة التي تؤثر في ناتج السلوك من باب التحكم فيها وضبطها، فبيئة العمل هي جزء من البيئة الاجتماعية والحياة في المنظمة جزء من حياة الفرد، والقيم التي يستدخلها الفرد في مجال عمله من خلال التنظيم لها أبعادها الاجتماعية والمعرفية وبالتالي السلوكية على الفرد، لذا فإن كل بيئة تحيط بتنظيم معين مهما توسعت البيئة الأم فإن لها تأثير وخصوصيات تفرضها على أعضاء هذا البيئة والتنظيم، فمعرفة الثقافة التنظيمية التي تولدها معطيات بيئية متعلقة بخصائص المحيط وطبيعة العمل وعناصره وأدواته وقوانينه ونوعية الأعضاء المكونين لهذا التنظيم تجعل الباحث يبحث عن واقع الثقافة التنظيمية وقبل ذلك معرفة التوقعات الممكنة للثقافة التنظيمية كموضوع غير ملموس وهل يمكن اعتبارها مجال حيوي لتحقيق الفرد لحاجاته ورجباته ضمن أهداف التنظيم؟ وهل يمكن أن تحقق وحدة التصور وتكون مرجعية لتفسير وإدراك وتوقع السلوكات وهل يمكن اعتبارها نمط تسييري وتخطيطي فعال بما تضمنه من التزام معنوي، وهل هي مكملة للرسمية أم تغنيها؟ فمن خلال معرفة ما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية لمنظمات العمل يمكن أن نقارن ونبحث عن مستواها وواقعها في منظمات العمل الجزائرية.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن معرفة الثقافة التنظيمية يبنى على فهم مجموعة من الاصطلاحات التي تعتبر مهمة في تحليل مفهومها أو في تركيب تعريف دقيق لها:

الثقافة: لقد تعددت مفاهيمها وتعريفها حسب اتجاه معرفها وميوله، وبغض النظر عن التطور التاريخي للمفهوم الاصطلاحي واللغوي فإن من أهم تعاريفها نجد، إدوارد تايلور في كتابه "الثقافة البدائية" يعرفها بأنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات المعتقدات، الفن، الأخلاق، العرف، التقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا من المجتمع"¹.

ويعرفها panizio بأنها "ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تتعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية والبيولوجية والإنسانية لإشباع حاجاتها"²، ويرى بدينجتون أنها "ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفراد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية ويتكيفون لبيئتهم"³، كما يمثلها Coutou فيقول "إن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية للفرد،

وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالآنا بالنسبة للشخصية أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة"⁴.

إن هذه التعاريف تؤكد على أن الثقافة شيء مكتسب، كما أنها متبادلة التأثير مع الإنسان فتؤثر بصفة خاصة على السلوك الفردي والجماعي.

الشخصية: يعد مفهوم الشخصية من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيدا وتركيبا، فهو يشمل كافة الصفات الجسمية والعقلية والوجدانية في تفاعلها مع بعضها البعض، وفي تكاملها مع شخص معين يتفاعل مع بيئة اجتماعية معينة، فمن التعاريف ما يتناولها كما يراها الغير فتصف الأثر الذي تتركه مجموعة الصفات الجسمية والعقلية والوجدانية للشخص في الآخرين، ومنها ما يتناولها كما يحسها ويشعر بها الشخص نفسه، وتدور حول شعور الشخص بذاتيته ووحده، ولكن هاذين الجانبين لا يوضحان لنا الشخصية كما هي بالفعل، فمن منطلق تعدد تفسيرات شخصية الفرد الواحد ولتحديد ووضع تعريف شامل للشخصية يجب أن نلم بشخصيته كما يراها هو وكما يراها غيره وكما هي على حقيقتها، "فكلمة شخصية صيغة منظمة نسبيا لنماذج السلوك والاتجاهات والمعتقدات والقيم النمطية المميزة لشخص معين، والتي يعترف بها هو والآخرين، وتعتبر الشخصية محصلة الخبرات الفردية في بيئة ثقافية معينة، ومن خلال تفاعل اجتماعي متميز ولهذا نحدد بناء شخصية الفرد عن طريق ملاحظة نماذج سلوكه العام وطريقة تفكيره ومشاعره وأفعاله، على أن الشخصيات الفردية تعكس بناء مجتمع الشخص وثقافته والعمليات الكامنة في هذا البناء، وقد نتمكن من الوصول إلى فكرتنا عن الثقافة من خلال دراسة السلوك الفردي ومحصلاته، وبناء على ذلك يمكن النظر إلى الشخصية كمظهر ذاتي للثقافة ولكن الحياة الاجتماعية الثقافية تتميز بالتعقيد الشديد والتغير المستمر وعدم الاتساق والاستقرار لدرجة أن الشخصيات تتمايز إلى حد بعيد جدا بالرغم من امتثالها للتعريفات الثقافية والأدوار"⁵.

السلوك: هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات وتصرفات وحركات وكلام وعادات ورموز في موقف معين ببعديه الزماني والمكاني وله مثيرات ومؤثرات.

المنظمة: اختلف مفهومه باختلاف الجانب الذي يركز عليه، فمنهم من يهتم بالجانب الفني والآخر بالجانب الشكلي وآخر بالعلاقات وهناك من ينظر إليه على أنه وسيلة والآخر يراه غاية أو عملية، لذا يرى لوكيا الهاشمي "أن المنظمة هي وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيق أهداف محددة سلفا، ذات حدود

ثابتة نسبياً وقابلة للمعاينة يربطها نظام السلطة المهيكلة وتفاعلات اجتماعية، ووظيفية لتحقيق أهداف البيئة، ولكي تتحقق لابد أن تأخذ طابع بنائي يلائمها فينظم نشاطاتها على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الاتصالات والجزاءات (المكافآت)⁶.

مفاهيم لها علاقة بتطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

من خلال ما سبق من مفاهيم حول الثقافة وتداخلها مع التنظيم ومعطيات كل عنصر ومكوناته يجعل من صياغة الثقافة التنظيمية أمر جد معقد، ذلك أن القاسم المشترك المتأثر بهما والمؤثر فيهما هو الفرد العامل، وتداخل الثقافة مع التنظيم في تفاعلها مع خصائص الفرد يؤدي بالضرورة إلى سلوك تنظيمي في بيئة خاصة ومحددة بإطار العمل وفي ظل التطور المفاهيمي للثقافة التنظيمية وردت بعض المصطلحات التي عبرت بشكل أو بآخر على جانب من جوانبها من بينها:

الثقافة العمالية: هي بلورة مفاهيم الطبقة العاملة من فكر تتسلح به الحركة النقابية ضمن أدائها في مواجهة أشكال الاستغلال الطبقي الأجنبي والوعي بأبعاد قضيتها ضمن المرحلة النضالية التي ستعيشها الأمة، سواء كان ذلك من حيث حقها الذي يؤهلها وارتباطاتها بعمليات التطور أو من حيث التزامها لتحقيق المزيد من الإنتاج بغية الوصول إلى مجتمع الوفرة والرخاء⁷.

الثقافة الصناعية: تشتمل على بعض السلوكيات والمعتقدات والقيم التي يتعامل بها الأفراد داخل التنظيم الصناعي، هذه السلوكيات والمواقف هي عبارة عن محصلة الخبرة المهنية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده اليومي داخل المصنع واستخدامه للألات والمعدات والأجهزة المختلفة، وتعامله مع العديد من الشرائح العمالية، الإدارية والإنتاجية وممارسة العمليات الإدارية والتنظيمية فهي إرث اجتماعي جماعي يساهم فيها العامل ويأخذ منها، تشكلت لتلبية حاجات اجتماعية أهميتها الحفاظ على المنظمة واستمرارها واستقرارها⁸.

الثقافة التسييرية: هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، حيث يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين: جانب تقني كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستعمال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر فهو مرتبط بمعاملات الأفراد فيما بينهم وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم، ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، ومن هذا السياق

يفرق كاتز بين ثلاث مهارات تسييرية هي: المهارة التقنية، المهارة الاجتماعية والمهارات الفكرية والتصورية⁹.

الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة"، "هي مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة، تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"¹⁰.

ويعرفها كل من سيزلاجي ووالاس في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداء" على أنها "الفلسفات، المفاهيم، القيم الافتراضات، المعتقدات، التوقعات، الاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتشكل كل من هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة"¹¹.

أما شين Schein في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" فيعرفها: "بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"¹².

إن هذه المفاهيم تؤكد على أن الثقافة التنظيمية تعطي شخصية اعتبارية للمنظمة فهي كالهوية بالنسبة لمجتمع ما كما أنها كالشخصية بالنسبة لفرد من الأفراد، فهي مجموعة القيم الاجتماعية والصفات الخلقية، ومعتقدات أفراد جماعات العمل المرتبطة بالمنظمة والتي تؤثر على منهج تفكيرهم وتربط سلوكهم وإدراكهم ومن ثم أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للواقع داخل وخارج المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بجملة من السمات التي قد تختلف المنظمات فيما بينها في درجة تواجد ومستوى الالتزام بها، هذه السمات أو الخصائص لها أبعاد هيكلية

وسلوكية لما لها من علاقة ارتباطية قوية تعطي للثقافة التنظيمية قوة تأثيرها في السلوك ضمناً أو ظاهرياً وقد تكون هذه السمات خاصة أو عامة:

"الخصائص العامة:

تشارك فيها كل المنظمات خاصة كبيرة الحجم من حيث توأجدها كما تتجسد في ثقافة المجتمع أيضاً أهمها:

نظام مركب: حيث تتضمن عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض تشمل الجانب المعنوي من القيم، الأخلاق، المعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد آداب، فنون وممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات، اللباس وغيرها.

نظام مستمر متصل: من حيث هي كيان مركب تتجه باستمرار لخلق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأى تغيير يطرأ على أحد الجوانب لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان فإنها تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة وكل جيل يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل بطريقة فطرية وإنما عن طريق التعلم والمحاكاة.

نظام متطور تراكمي: لا تعني استمرارية الثقافة التنظيمية وتناقلها عبر الأجيال بقائها كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، فتنزايذ من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل.

لها خاصية التكيف: تغير أو تغيير الثقافة التنظيمية يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها، واحتياجات أفرادها وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث توجد عموميات ثقافية بين المنظمات، وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمات التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، وتوجد خصوصيات ثقافية هي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص كل منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة، وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات متنوعة، وتدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة في وضع الاستراتيجيات"¹³.

"السمات الخاصة:

- حيث أن الثقافة التنظيمية تكتسب سماتها الخاصة من خلال طبيعة مختلف العمليات التنظيمية (الاتصال، القيادة، الحوافز والأجور، طبيعة النشاط أو المنظمة، البيئة، وسائل العمل... الخ) وتتمثل في:
- درجة المبادرة الفردية أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع المستخدمين على أن يكونوا مبدعين يتحلون بروح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الموظفين وإدارة المنظمة لتحديد آليات مطابقة أهدافها مع أهداف الموظفين.
 - درجة التفاعل بين وحدات المنظمة وأقسامها بمعنى الانسجام الوظيفي في الأداء.
 - مستوى الرقابة من خلال الإجراءات والتعليمات والإشراف الدقيق على العاملين.
 - درجة الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الأخرى، فداخل المنظمة قد نجد مجموعة من الولاءات التنظيمية الفرعية سواء على مستوى الأقسام والمصالح أو على المستوى غير الرسمي مهما كانت طبيعتها (جهوية دينية... الخ).
 - طبيعة الأنظمة والحوافز والمكافآت هل تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والمحسوبية والواسطة؟.
 - مستوى تقبل الاختلاف والتسامح مع أصحاب ووجهات النظر المعارضة، وهذا سواء على المستويات العليا في التنظيم أو القاعدة.
 - طبيعة نظام الاتصالات هل يقتصر على القنوات الرسمية المحددة بنمط التسلسل الهرمي أو النمط الشبكي الذي يسمح بمرونة تبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹⁴.

أنواع الثقافة التنظيمية:

نظرا لحدثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية

تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم:

1. الثقافة التنظيمية من حيث التأثير:

تصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة، وتعنى قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي¹⁵:

✓ كثافة الثقافة التنظيمية: التي تعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل بقيم وتقاليد وقواعد، والثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فحمة ومتنوعة من الافتراضات.

✓ نطاق تأثير هذه الافتراضات: حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين، لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثيراً من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة.

✓ وضوح الترتيب: فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج، إن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع، ومعرفة هذه العوامل تعطى انطباعاً عاماً عن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة.

وبين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوة مواتية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة¹⁶.

2. من حيث النموذج السائد:

لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات، الرقابة والتنظيم

والتكوين والتغيير والتكنولوجيا والمنافسة وغيرها من العمليات) حيث تتمثل هذه النماذج في¹⁷:

✓ **النموذج العلمي:** يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من تايلور وفايول وذلك انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل، حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل، فانكب المهندس تايلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحدد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One Best Way، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على ما يلي:

• التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.

• الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.

وبينما كان تايلور منكبا عن العمل التنفيذي اهتم من جهته فايول بعمل المديرين أو المسيرين، وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة، كما أنه اقترح التفريق بين ستة وظائف رئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حدد لها خمسة نقاط هي التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة والتنبؤ. والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطى التنفيذية، ولعل التكنوقراطية تكون أحسن معبر عن المدرسة الكلاسيكية، ويعتبر M. Pages أن هذا النموذج سيطر خاصة في المؤسسات الكبيرة، أين يجد فيها الفرد نفسه أمام سلطة من دون وجه وغير مشخصة ويكون فيها الأداء الفردي مشجعاً بقوة والعقاب شديد (نفسياً ومادياً)، فعلى الفرد دائماً أن يعطى أحسن من عنده وبالمقابل تشركه المنظمة في عظمتها، ويكون المردود في هذا النموذج محددًا سلفاً وتعتمد المنظمة على بيروقراطية دقيقة في عملها.

✓ **النموذج القانوني:** يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية حيث يعتبر Max Weber الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية، فنظريته تركز أساساً على النظرية الشرعية، وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وضعه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي:

- تحديد الوظائف كتابيا وبالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.
- تسطير المشاوير المهنية حسب معياري: القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

وهذا ما أدى حاليا إلى وجود رقابة قوية يؤكدها وقوف النقابات في وجه الإدارة، إن مثل هذا النموذج إذا ما ساد في مؤسسة ما يكون احترام تام للقوانين العادلة وتكرس حقوق وواجبات الكل هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالا واسعا للشعور بالأمن في العمل.

✓ **النموذج الاستحقاقى:** إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير (سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون)، لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل، حتى أن أحد منظري هذه المدرسة Rothlisberger ذهب إلى تعريف المنظمة من خلال وظيفتها، صنع المنتج وإرضاء الأفراد المكونين لها، مما يستدعى ليس فحسب تنظيما تقنيا وإنما تنظيما اجتماعيا كذلك، هذا التنظيم الذي سيركز على الفرد وعلى تحسين النظرة للعلاقة في العمل بين الفرد والعمل، فعلى خلاف نظرة المدرسة الكلاسيكية يجب الاهتمام بالفرد، وبالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقا نحو المردود.

✓ **النموذج التطوري:** نظرا للتراكمات المعرفية وتطور العلوم ظهر تناول آخر يركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المؤسسة وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية، كما تركز على أن الاقتصادي لا بد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد)، إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي وتكوين الخلف، إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة، إن المتعلمين رجالا ونساء لن يقبلوا بهرمية شديدة تثقل كاهلهم فهم بالتالي في معظم الحالات يطالبون بدرجة من الحرية في العمل، وهذا يرجع لتنامي نسبة المتعلمين ذوي المؤهلات مما جعل التيار السوسيوتقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين، حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل، وبالتالي فقد بدأ يتضح للجميع أن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق، على اعتبار

المجهودات التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية، وعليه فإن هذا النموذج يقتضى تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة، إذا فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المؤسسة، فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة الدعم والاعتراف.

3. من حيث نمط التسيير:

يمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى خاصة مع نظرية x لما جريجور حول النمط القيادي، وثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع النظرية y أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجوانب التنظيمية داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية حيث لاحظ كل من Sausman et Herden ضرورة أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في ثقافة ديمقراطية، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون القرار فيها فرديا عنه جماعيا.

4. من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى:

✓ ثقافة ديناميكية: التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.

✓ ثقافة سلبية: وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية، وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسساتهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج¹⁸.

5. من حيث المناهج:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث المناهج إما إلى هيكلية أو تفسيرية، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن النماذج الشهيرة ما اقترحه Charles Handy (1985) الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة¹⁹:

● **ثقافة الدور:** وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها، حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغييرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة، ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

● **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن المركز (الوضع) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور، وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوى بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول هاندي إن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال، ومن ناحية أخرى فإذا زاد نمو المنظمة بحيث تصبح ذات حجم أكبر مما يستطيع الشخص القوى أن يفرض سيطرته وتحكمه على كل شيء يحدث في المنظمة فإن من المخاطر أن تواجه محاولات الابتكار عقبات غير متوقعة، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء، إن الافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم.

● **ثقافة المهمة:** تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة

بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعاً ومحابة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بأن أي نوع واحد من الثقافة يكون دائماً هو الأكثر ملائمة للابتكار، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى، إن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحاً عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة.

● **ثقافة الفرد:** وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهيكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائماً إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع، يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعنى أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل.

ويركز النوع الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة، لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء.

دور الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأدوار اتجاه المنظمة واتجاه العاملين بها وجماعات العمل، حيث تعمل على تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معهم بفعالية، كما أن التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية أمر ضروري من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة خاصة المنافسين والعملاء مما يحقق ويضمن تواجدها ونموها كما تعمل على القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها²⁰.

كما أن دورها يكمن في مدى إبراز الفروق بين المنظمات وفعاليتها والمفاضلة بينها حتى ولو كانت ذات طبيعة واحدة بإعطائها القيمة التنافسية ولعل الانعكاسات الناجمة عن غياب أو تغييب الثقافة التنظيمية يفتح المجال لجمع القيم الثقافية المتناقضة داخل التنظيم يؤدي حتماً إلى مجموعة من المشاكل التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها، كونها ضمنية وقيمة، فقد يؤدي سوء التوافق المهني للعمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بهذا الشكل إلى مجموعة من العمليات السلبية تتدرج حسب التناقض والقوة والضغط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقة البشرية ثم الاضطراب أو الانسحاب وأقوى رد فعل هو التخريب.

أ/صعوبة التكيف: إن قوة التناقض والاختلاف بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعكسة الناجمة عن غياب أو عدم وضوح الثقافة التنظيمية فكلما زاد الغموض والاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع وأكثر قوة.

ب/فشل التكيف: تبرز في هذه المرحلة مظاهر الفشل في ثلاث صور:

- سوء العلاقات الإنسانية: فهناك اختلاف في طبيعة القيم واختلاف في درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات، هذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

- انخفاض الرضا الوظيفي: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي عند العمال ونقص الدافع إلى العمل والانجاز واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

- الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا الوظيفي وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.

ج/المواجهة: إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية وفق الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاث أنماط هي الانسحاب، الصراع والتخريب:

- الانسحاب: ويكون في صورتين تتضمن الأولى في ترك العمل نهائياً وخاصة في حالة الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد أعمال أخرى وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من

تناقضات، بينما تتمثل الصورة الانسحابية الثانية في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التأخر والغياب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء مهامهم وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

- الصراع: يتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا وتكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة، قد تظهر مشاكل أخرى هي الظاهرة للعيان تبرر صراعات نادرا ما يتعرف المسؤولون عن أسبابها القيمة ودوافعها الحقيقية.

- التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلتة حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة²¹.

مما سبق يمكن فهم والتعرف على بعض المشاكل ذات البعد الثقافي التي تعاني منها منظمات العمل وهي عادة عواقب وخيمة على فعالية التسيير ومن خلال عدم تقدير هذا البعد يتأكد دور الثقافة التنظيمية ووظيفتها في صياغة أنظمة تسييرية وتأثيرها على فعالية المنظمة، فكون الثقافة التنظيمية تسمح بتكوين رؤية جماعية للمحيط أي التمثيل الجماعي للواقع فهذا دور على المستوى الاجتماعي أما على المستوى النفسي والفردى فتأخذ على عاتقها مهمة تحقيق الولاء وصلل الشخصية فهي تنظم الأذواق والأفكار والمعارف وتوحد التصورات الفردية بواسطة المعايير وأحكام القيم.

وقد يطرح تساؤل هل الثقافة التنظيمية بديل أم مكمل لعنصر الرسمية؟. فنقول أنها مكملة حيث تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين وذلك من خلال تقنين الإجراءات والتعليمات وتطوير النماذج والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد على ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيمة الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر والحاسم.

أثر الثقافة التنظيمية على مستويات التنظيم:

في مضمون الحديث عن المنظمة وإلى وقت قريب ظل البحث منصبا حول الظروف الفيزيكية والجوانب المادية للتنظيم وأثرها على مردودية وكفاءة العامل، لكن تواصل البحث أكد للباحثين بأن هناك محددات رئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وفعاليتها، هذا المحدد

الذي يدفع الروح بين عناصر التنظيم فيجعل الأفراد منسجمين فيما بينهم أولاً ثم مع هياكلهم ومناخهم التنظيمي، ويعمل على التزامهم بالعمل المتقن الجاد والابتكار والتطوير والمشاركة البناءة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية، هذا العنصر هو الثقافة التنظيمية والذي يزيد في أثرها على مستويات وعناصر التنظيم هو كيفية تشكلها وتعلمها وتعليمها، وأسباب وأساليب تغييرها وتغييرها وتأثرها بالزمان والمكان بالصورة التي تجعل الثقافة التنظيمية المتلائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

أثر الثقافة التنظيمية على الفرد: يمتلك كل فرد تمثلاً عن المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يميزها بوحدتها وخصوصيتها عن غيرها حتى وإن كانت من نفس القطاع ونفس الحجم وفي نفس المنطقة الجغرافية وذلك يرجع إلى علاقته بالمنظمة أين يعيش في مجال بين المتعة واللذة والرضا عند تحقيق وإشباع رغباته، وشعوره بالقلق والتوتر والإحباط عند عدم تحقيق ذلك هذا التلازم أو التناسب غالباً ما نجده في أي منظمة ويرجع إلى صورة الذات أي تلك الصورة المثالية المكتسبة من الطفولة وتقلبات الواقع، وهذه الحالة نجدها في المنظمة وخارجها وبما أن الفرد يتواجد في المنظمة باستمرار فقد يكون محبوباً أو مكروهاً، مقبولاً أو مرفوضاً، مما يؤدي به إلى تكوين صورة عن المنظمة وعادة ما تدور حول النقاط التالية: هل المنظمة غريبة ومختلفة عن أفكاره أم هي مألوفة وتتوافق معه؟، هل يتقاسم معها قوتها وعظمتها أم هي ضعيفة تتقاسم معه الرعب والخوف في المستقبل؟، هل تفرق بين أفرادها أم تلغى الفروق وتعامل الكل بنفس الطريقة؟، هل تسمح بالمواجهة والمصارحة في حالة النزاع أم تستعمل المتاهات البيروقراطية والكواليس؟.

عموماً التمثلات الفردية التي يكونها الأفراد عن منظماتهم تميل إلى التجانس وهذا ما يسمح لنا بالتحدث عن تمثلات أو صور جماعية، هذه الأخيرة تؤثر إلى حد كبير في اتجاهات وسلوك حاملها مما يجعل الأفراد يتميزون حسب ثقافتهم ومجتمعاتهم، فالياباني يكرس نفسه جسداً وروحاً للمنظمة إذ كل شيء في حياته يمر عبرها فارتباطه بها شديد جداً، أما الأمريكي فيعتبر المنظمة المكان الذي يسمح له بتحقيق ذاته والتعبير عن قدراته وفيها يدخل في تنافس مع الأعضاء الآخرين فإما النجاح أو الفشل، وعليه فهي تعطي له مساحة معتبرة كحرية المبادرة وبالمقابل يتحمل المخاطر فعلاقته بها على أساس عقد قابل للفسخ من الطرفين، أما في إفريقيا والهند أي الدول النامية فلا توجد مفاهيم التطور والنجاح الفردي التي يركز عليها الاقتصاد الغربي وإن وجدت فهي نسبية، وارتباط الفرد

بالمنظمة خاصة ذات الطابع الصناعي ضعيف جدا وأحسن دليل هو اللامبالاة والتخريب في بعض الأحيان لهياكل المنظمة وآلاتها ناهيك عن بعض المظاهر الأخرى كاستغلال الفرص لعدم انجاز الأعمال والخلود للراحة ومغادرة أماكن العمل.

نظريا تعطي الثقافة التنظيمية الفرصة للفرد للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية التي تركز على جانبين: إيمان عميق للفرد في قوته الذاتية بتقصه واشتراكه في بناء قوة المنظمة، وإلغاء أي التباس بين كلام المسيرين حول المنظمة والمنظمة في حد ذاتها²².

ب/أثر الثقافة التنظيمية على الجماعة: في البداية إن أصل الثقافة التنظيمية يبدأ من الجماعات حيث تميل هذه الأخيرة إلى إيجاد وإنشاء معتقدات، قيم وقواعد جماعية قد لا تظهر دائما فتعطي للمنظمة بعدها الثقافي وتبقى سائرة في نفس الاتجاه وباعتبارها تراكمية يتكون لدى المنظمة رصيد ثقافي قد يتغير جزئيا ونسبيا باعتبار بعدي الزمان والمكان وتغير الأفراد وكل متغير ثقافي يمر عبر الجماعات في المنظمة بأنواعها ليترسخ بعد ذلك كمبدأ من مبادئ عمل الفرد والجماعة والمنظمة ككل ويظهر ذلك بحيث نجد:

- في المستوى العميق للثقافة الرؤية الشاملة والعامية التي تربط بين أفراد الجماعة وتؤطر الميكانيزمات التي من خلالها يرى ويتعامل كل فرد مع العالم المحيط به، حيث أن كل جماعة عمل تشكل نوعا ما مفهوم للمحيط مما يسمح لأعضائها من خلاله فهم وتفسير وإدراك والتنبؤ بماذا يحدث وفي أي وقت.

- القيم: هي العنصر الهام من حيث الدلالة أي كمؤشر فارقي بين الجماعات وتعبّر عنها برموز وشعارات المنظمة.

- المعتقدات القبلية: هي اقتراحات عامة حول سير الوسط المعيشي للمجموعة ومنه فكلما كانت المجموعة موحدة التصورات ولها نفس المقترحات كلما تمكنت من الخروج من الوضعيات الصعبة التي تواجهها.

- الاتجاهات: هي الاستعدادات المسبقة للتصرف اتجاه مواضيع أو أشخاص أو أفكار كالاتجاه نحو الأقليات يؤثر بشكل واسع على التصرفات والسلوكيات داخل المنظمة.

- الخرافات والقصص عن تاريخ المنظمة والشعائر الجماعية، وذلك من خلال النشاطات اليومية والظرفية كالواجبات المشتركة، حفلات الترقية أو التقاعد، التكريمات، ذكريات التأسيس وإحياء المناسبات الدينية والوطنية وغيرها وهي ممارسات قد لا يكون لها معنى لذاتها لكنها تسمح بإعطاء نوع من الحلول المشتركة للمشكل الذي تخفيه.

- الرموز كنمط اللباس وهيئة التعامل مع الآخرين وحتى شعارات المنظمة.

- الأبطال كتكريم أحسن المتفوقين في العمل أو العلم أو الذي حقق أهدافه بنجاح بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن.

وفي الأخير فإن أثر الثقافة التنظيمية قد لا يظهر للعيان ويكون ضمناً ولا يكون ظاهراً إلا من خلال اللوائح والقوانين المنظمة للعمل لكون كل السلوكيات المتكررة وحتى التي لا تبدو بأنها ليست ذات معنى فهي تنم عن خصائص ثقافية وعليه فمن المهم إذا أردنا فهم ماهية الثقافة التنظيمية أن ندرك جيداً ديناميكية هذه العناصر إضافة إلى فهم الاختلافات الموجودة بينها²³.

ج/أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية: إذا اعتبرنا أن للفرد شخصيته ولها مفهومها، فإن شخصية المنظمة المعنوية هي ثقافتها التنظيمية وبما أن مظهر الشخصية هو السلوك فلا بد أن للثقافة التنظيمية أثر على العمليات التنظيمية، حيث يرى سيزلاجي ووالاس أن هناك ثلاثة عوامل مترابطة تحدد الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على المنظمة هي: الاتجاه، الانتشار والقوة.

- **الاتجاه:** حيث يدخل اتجاه الثقافة التنظيمية في طريقة العمل إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل بها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ من فلسفة "لا تأرجح المركب" أي أترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، بينما المنظمة التي تتجه نحو التقدم في نشاطها فإن هذه الفلسفة قد لا تفيدها لأن ثقافة مرحلة قد لا تكون ناجحة لفترة أخرى. ومن خلال اتجاه الثقافة التنظيمية يتم تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المسطرة، فثقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ويتوقف ذلك على اعتبارين هما: مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الاستراتيجية لمنظمة، ومدى فعالية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

- **الانتشار:** يتمثل في مدى انتشارها وشيوعها بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة؟، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل متكاملة

أو قسم يختلف عن باقي الأعضاء فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

- **القوة:** فالضغط الذي يمكن أن تبسطه أو تمارسه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه يمثل قوة تأثير الثقافة، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة إلى الحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان؟ أم أن الثقافة التنظيمية ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء المنظمة، من خلال ذلك نجد أن ثقافة المنظمة تؤثر على أعضائها ومن خلالها يمكن للعديد من المنظمات أن تمتلك قوة إرغام على أعضائها ويتحدد ذلك بالدرجة التي يشارك بها الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، حيث يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع أساس الثقافة القوية ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون أي قدر من الإرغام²⁴.

لقد امتد أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية وأصبح ذا أهمية كبيرة، فالمعتقدات والقيم المشتركة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات، وفي هذا الإطار قام بعض الباحثين بدراسة مدى مقاسمة الأفراد للقيم والمعتقدات السائدة في الثقافة التنظيمية التي ينتمون إليها فعندما يشاطر شخص ما الآخرين المعتقدات المتأصلة في ثقافة المنظمة ويتصرف وفقها تماما فمن الممكن أن يعتبر مخلصا وحينما لا يكون عناك توافق سلوكي أو ثقافي فمن الممكن أن ينظر للشخص على أساسا أنه توفيقى أو خارج عن جماعته ويمكن اعتبار هذا التحليل امتدادا لمفهوم معايير الجماعة ولكن من المنظور التنظيمي الأشمل، وهذا الجدول يوضح تأثيرات الثقافة التنظيمية الراسخة:

تأثيرات الثقافة التنظيمية²⁵

العملية أو النظام	التأثير	الأمثلة
الاتصال	لا يحتاج العاملون إلى تبادل المعلومات حول المشاكل التي يتدخل ضمن التوجيهات المشتركة وعلى المتلقي أن يعرف سبب عدم نقل معلومة أو توجيهها إليه.	يرفض أحد المديرين الاستشهاد بما تقوله أو تنشره الصحف قبل إجازتها من قبل مديري المستوى الأعلى.
التعاون	يتعاون العاملون باختيارهم دون الحاجة لفرض ذلك عليهم.	يتجنب المراقبون الجويون الاختناقات وبطء حركة الطيران بالتكيف مع الوضع.

الاتزام	حينما يواجه المديرين ظروفًا جديدة أو اتخاذ قرارات رئيسية يقومون بدراسة الوضع أولاً لمعرفة أثره على المنظمة.	يقوم المديرين بدراسة أثر تعيين موظف من خارج المنظمة على الموظفين القائمين على العمل.
اتخاذ القرارات	تساعد المعتقدات والقيم الراسخة والمشاركة على وضع مجموعة متجانسة من الافتراضات التي تستند عليها القرارات.	يتم نقل العاملين إلى وحدات أخرى في الظروف الاقتصادية العصبية قبل تسريحهم من العمل أو إنهاء عقود عملهم.

محددات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية ومعنوية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تفاعل بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض مع الجهات والأطراف الخارجية²⁶.

مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتبعكس ثقافة المنظمة في مجموعة من المظاهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف عليها وتوقع تأثيرها على سلوك الأفراد، وتكون هذه المظاهر والمؤشرات دلالة واضحة على إدراك أعضاء المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها ومن هذه المظاهر ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما تعلق بالهياكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها أو المحفزات المادية

وكذلك ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تظهر في سلوكيات الفرد والجماعة.

أ/المظاهر والمؤشرات المادية: يعطي الموقع المادي والتصميم المعماري، وموقع وتوزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها وفيما يلي أمثلة لبعض المظاهر والمؤشرات المادية المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

- الموقع الجغرافي لمباني المنظمة والتصميم المعماري لها.
- المساحات المكانية لمكاتب المنظمة وتوزيع الإدارات والأقسام داخل مكاتب المنظمة.
- أماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين والأدوار التي تتواجد بها مكاتب المنظمة.
- المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المنظمة وأماكن حفظ الوثائق والمعلومات.
- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة وأجهزة وأدوات الاتصال المكتبية في المنظمة.
- مواقف انتظار السيارات وأماكن استقبال وانتظار الضيوف والعملاء.
- أنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مباني المنظمة.

ويمكن أن يكون لهذه المظاهر والمؤشرات المادية "الهيكل المادي" تأثير واضح على سلوك واتجاهات أعضاء المنظمة وأهم المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية نجد: الشعور بالأمان الوظيفي والاتجاه نحو تكوين صداقات في العمل الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف، الاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية، الاستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث، الحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات، ويتضح من ذلك أن نوع وخصائص الهياكل المادية للمنظمة يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة مغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة ولا شك أن ذلك ينعكس بقوة على سلوك واتجاهات أعضاء المنظمة.

ب/المؤشرات والمظاهر غير المادية: تعطي المؤشرات والمظاهر غير المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تنعكس على سلوكهم واتجاهاتهم ومن أهمها نجد:

- أساليب وأدوات تناول وحفظ البيانات والمعلومات.
- مجالات ومستويات التفصيل في اللوائح والإجراءات.
- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.

- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
- إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.
- أنظمة تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

ج/الرموز المادية: تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتشير إلى الأشياء المصنوعة والخاصة بالمنظمة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز ومن بينها نجد: المظهر النمطي لبعض أعضاء المنظمة، الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء الجماعة أو المنظمة، الحفلات والمهرجانات التي تقيمها المنظمة²⁷.

آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

لقد قلنا بأن الثقافة التنظيمية شيء مكتسب، فمهما تلقى الفرد من تعليم خارج المنظمة فلن يقترب من المفاهيم السائدة في المنظمة إلا إذا التحق بها، والحديث عن الآليات والوسائل التي من خلالها يكتسب الفرد ثقافة منظمته يؤدي بنا إلى الحديث عن مصادرها، وتكون هذه الأخيرة ضمنية وغير ظاهرة فإذا ظهرت أصبحت مظهراً من مظاهرها وليست مصدراً، لذا فإن المصادر تكون دائماً متعلقة بالآليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.

أ/ترسيخ الثقافة التنظيمية: إن ترسيخ الثقافة التنظيمية يعتبر عملية تعليمية أساسية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية من أهمها:

- البيانات الرسمية وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- تصميم المباني حيث يمكن أن تعطي طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين، فالمباني الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطي صورة مختلفة عن المبنى ذي ثلاث طوابق الممتد على غير اتساق ونظام وبدون مواقف للسيارات ومكاتب مفتوحة.
- القدوة وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- الرموز العلنية وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقيات.

- موضع اهتمام القادة أي المواضيع التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها، هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاه غير محكم للرقابة؟.
- ردود الفعل اتجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات الخاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- التركيب التنظيمي ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر في اتجاه واحد واتجاهين حتى يكون مسؤولاً لدى الآخر وما شابه ذلك.
- النظم الداخلية للمنظمة وتشمل من يتحكم في المعلومات ومتى يحصل عليها ومتى يتم تقويم الأداء ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
- سياسات إدارة الموظفين وربما تكون من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقيات وإنهاء الخدمة والتقاعد.²⁸

ب/التنشئة الاجتماعية التنظيمية: La Socialisation Organisationnelle

لكي نفهم معناها يجب أن ننطلق من بعض الأسئلة: ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي، هل يمكن أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى من أي عمل أو وظيفة التحقت بها، غالباً ما تكون مدة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء، يجب عليك البدء في عملية الإقدام والتعرف عليهم بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلف عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة عالية، من هذا المنطلق يمكن أن قول أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة الخبرات الاجتماعية كلما انتقل الفرد من منظمة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر داخل المنظمة نفسها والتنشئة الاجتماعية المهنية للفرد تمر عبر مراحل تكون متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

- **مرحلة الدخول في المنظمة:** وتتميز بأن الفرد يملك معلومات ولو قليلة قبل أن يعمل في المنظمة ويضع من خلالها التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، هذه التوقعات والتصورات تم بناءها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة، الأصدقاء والأقارب

الذين يعملون فيها، المجالات والمطبوعات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصدر آخر، وبالرغم من أن هذه أن المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وترسم صورة خيالية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة، كما أن القائمين بالتعيين والمقابلات الشخصية قد تكون مصدر للمعلومات لكن تحاشي ذكر المشاكل الداخلية والخارجية للفرد والاكتفاء بالمزايا قد يولد لدى الفرد انطبعا أولي إيجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة ولكن التحاقه بها واكتشاف الحقيقة قد تشعره بالإحباط وعدم الرضا، لذا يجب على المنظمة إعطاء المعلومات الدقيقة عن المنظمة وعن الوظيفة والظروف التي سيعمل فيها وبذلك تكون توقعات الفرد عن ظروف العمل أكثر واقعية.

- **مرحلة التأقلم مع المنظمة (التكيف):** تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد خلالها يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح عمل المهام الجديدة كما يجب أن يكون موجهًا لممارسة ومعرفة إجراءات منظّمته أي يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل المنظمة وأيضاً يجب أن يقيم علاقات جديدة مع زملائه الجدد لكي يكون عضواً مشاركاً وفعالاً في مجموعته أو فرعه، وبعض الفروع تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية يتعلم من خلالها الأفراد العمليات المهنية وحتى تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها.

- **مرحلة الاستقرار:** بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضواً مسؤولاً فيها، أي بعد تثبيته وانتهاء برامج التدريب والتوجيه أو انقضاء مدة الاختبار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاج هذه البرامج وقد تكون هذه المراسيم غير ظاهرة أي ضمنية في جماعة العمل خاصة غير الرسمية²⁹.

ج/الممارسات السلوكية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي تتم مكافأتها والتي يتم إنكارها ومعاقبته ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات مثل أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تقوله من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات، كما أن المنظمة قد تتعامل بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة بوسائل الإعلام بهدف رسم صورة إيجابية ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات الفعلية

هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق غالباً، فالثقافة التنظيمية هي ما هو كائن وليس ما يجب أن يكون³⁰.

د/اللغة المهنية: من المعروف أن المهن المختلفة تستخدم عبارات فنية شاسعة التباين، إلا أنه لا يعرف إلى أي حد يمكن أن تكتسب وتكتسي عملية بناء هذه اللغة طابعاً تنظيمياً، ومثل هذا الشذوذ عن اللغة المعيارية أو اللغة الأم يستمد من استخدام البدائل أي ما يحل محل الكلمات المستخدمة في الحياة اليومية وبعض الاستعمالات القائمة على الفروق الطبقية، حيث رغم وضوح ضرورة الكلمات الفنية نجد أن البدائل تخدم وظيفة أساسية تتمثل في تماسك الجماعة كما تكون وسيلة لتوحيد تصور الأعضاء، لذا فإن كل جماعة عمل أو منظمة حسب طبيعة العمل والموقع الجغرافي وثقافة العاملين يستعملون مصطلحات وإيحاءات خاصة لا تستخدم إلا في البيئة التنظيمية أي بيئة العمل ومع أفراد جماعات العمل فقط وكلما زاد حجم الجماعة أو دخلت بعض المتغيرات كلما كانت هناك لغة أو مصطلحات تميز الجماعات والمنظمات عن بعضها البعض رغم أن النتائج والمخرجات تكون نفسها، حيث أننا نقصد باللغة المهنية أو الفنية هنا الكلام الذي يتردد ويكون أكثر تكراراً من غيره ويكون مميزاً عما يتناوله العاملين في فرد أو تخصص أو قسم آخر، فهي مجموعة المصطلحات والإشارات والإيماءات الجسمية واليدوية والرموز التي تستعملها جماعات العمل فيما بينها لتفعيل عملية الاتصال وكلما ابتعدنا عن مركز التخصص والجماعة المهنية كلما قل استعمالها وحلت محلها لغة أخرى تخضع لمعايير عدة منها: الدور، السن، الجنس والمهنة وغيرها³¹.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن أن نقترح بعدين للثقافة التنظيمية لهما تأثير بارز في مجال السلوك التنظيمي هما:

أ/البعد السلوكي للثقافة التنظيمية: لا يختلف اثنان في أن أهم مظهر يمكن من خلاله فهم وتحليل الثقافة التنظيمية للفرد هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه ومسؤوليه وفي بيئته التنظيمية، حيث الأصل في الثقافة أنها أفكار واستجابات لمعطيات بيئية يستدخلها الأفراد جيلاً بعد جيل من خلال مؤسسات المجتمع وخاصة الأسرة، فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم إيجابية توجهها لتحقيق أهداف المنظمة سواء فيما يتعلق بوقت العمل، قيمة الأجر المادي، المكانة

المهنية والعلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد، فالثقافة التنظيمية إذا كانت سليمة المنطلق قد تغني في كثير من الأحوال عن الجانب الرسمي والمراقبة والحوافز المادية التي لها دورها أيضا وكلما نجحت الثقافة التنظيمية أو نجح المؤسسون في غرس تقاليد عمل بعيدا عن القوة والسيطرة وإلغاء آراء الآخرين وإعطاء الوقت والعمل والعلاقات أبعاد معنوية روحية كلما ضمن السلوك التنظيمي الفعال الذي يرضي الفرد العامل ويحقق حاجياته المادية وخاصة المعنوية ويحقق أيضا الفعالية التنظيمية، وكلما شملت الثقافة التنظيمية جميع الجوانب الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من مشاكل تنظيمية وعائلية اجتماعية وبدائل ثقافية أحس الفرد بالانتماء أكثر والأمان وارتبط بمنظّمته ارتباطا معنويا، فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي يجد فيها الفرد بدائل وحلولا لمشاكله والضغوط المهنية التي تواجهه ومن هذا المنطلق تكون المصدر الأول والمرجع الذي يعود إليه الفرد العامل في تقييم سلوكه وتوجيهه بالشكل الذي يتماشى مع معايير الجماعة ومع قوانين ولوائح المنظمة، فنستطيع أن نقول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مستقبلا أهم وسيلة أو نموذج يمكن من خلاله تسيير جماعات وفرق العمل والمنظمات مادام المطلوب من الأفراد والهدف من إعداد الكثير من القوانين ووسائل الرقابة والحوافز والهيكل هو التحكم في سلوكه فهي طريق غير مباشر غير رسمي فعال إذا وجد فيه الفرد ما يحقق به ذاته ولا أدل على ذلك أن الثقافة في المجتمعات المعاصرة تعاني الإهمال وما يترتب عنه من ما نلاحظه ونعيشه، فعدم التحكم في الثقافة يؤدي إلى عدم التحكم في سلوك الأفراد، والثقافة التنظيمية ليست ببعيدة عن ذلك إذا اعتبرنا المنظمة مجتمعا مهنيا، فعدم تحقيق الفعالية في العمل يعني عدم التحكم في الثقافة التنظيمية أو غموضها وعدم وضوح معالمها أو غيابها أصلا وهذا الإسقاط يبقى نسبيا حيث أن الكثير من المنظمات استطاعت أن تحقق الفعالية في ظل ثقافة مختلفة متعددة، ولكن المشكل أنها لم تستطع أن تحققها باستمرار واستقرار الذي يجعلها دائما في حالة تغير قد لا يكون نحو الأحسن.

ب/ البعد التسييري للثقافة التنظيمية: يعتبر المورد البشري من أهم عوامل الفعالية التنظيمية لما يتميز به من خصائص قابلة للتغيير والتفاعل مع البيئة وما يحمله من ثقافة وقيم وأنماط من التفكير والتصرفات خاصة بإضافة العلاقة التفاعلية مع عناصر المنظمة وبيئتها ومعطياتها المادية والمعنوية، من هنا تظهر صعوبة نقل الطرق ومناهج التسيير البشري بين مختلف البيئات، إذ كلما زاد الاختلاف زادت صعوبة التحويل والتطبيق فتصبح مناهج وطرق الإدارة والتسيير في حاجة ملحة إلى التكيف حتى تتلاءم مع الواقع البشري والثقافي للمحيط الجديد، والبعد التسييري لا نقصد به الجانب المادي في كثير من الأحيان

بقدر ما يرتبط بالضوابط التفاعلية بين المستويات التنظيمية وكذلك ما ينعكس عن نمط التسيير الرسمي على العلاقات، ونمط التسيير يشمل القيادة وكيفية الاتصال ونظم الحوافز والترقية وتقسيم المسؤوليات والأدوار من خلال الهيكل التنظيمي، وتنتج أساليب التسيير عن تفاعل التنظيمات مع محيطها الثقافي والاقتصادي، حيث أن الواقع التقني والاقتصادي والاجتماعي الثقافي للمحيط الذي تعيش فيه المنظمات هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات وأسلوب السلوك، فمن هذا المنطلق نقول بأن أساليب التسيير وليد الثقافة المحلية والإقليمية للمنظمات ولو كانت لها نفس الأهداف والوسائل ونفس المخرجات إذ أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط برأس مال المنظمة المتمثل في الأفراد حيث أن اعتماد نمط تسييري لا يراعي المعطيات الثقافية سواء الشخصية والجماعية لجماعات المهنة قد يؤدي على الأقل إلى مقاومة التي تنعكس على الأداء والمردودية، فأساليب التسيير في صياغتها يجب أن تخضع أولاً لإمكانات واستعدادات الفرد المهنية والثقافية وكذلك تفاعله مع العاملين في المنظمة بخصائصها وأهدافها، وهذه كلها مرتبطة بالواقع الثقافي والاقتصادي وحتى الجغرافي لهذه المنظمة، ومن خلال الثقافة التنظيمية التي تجمع كل هذه العناصر نستطيع أن نجد نمط أو أسلوب تسيير يضمن الفعالية بعيداً عن الطابع الرسمي حيث يعتمد أسلوب المشاركة والإقناع والالتزام المعنوي غير الرسمي على الأفراد للوصول إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم بالدرجة الأولى لتحقيق أهداف المنظمة بالتنوع المطلوبة.

خاتمة

من خلال ما تناولناه من عناصر عن الثقافة التنظيمية نكون قد كونا فكرة مستقرة عن الثقافة التنظيمية التي تعتبر بحق المحرك الرئيسي للأفراد اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وكذلك إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، كما أنها هي المميز الظاهر للاختلاف بين المنظمات، فكما أن القدرات العقلية والجسمية دور في إبراز الفروق الفردية فإن للثقافة التنظيمية أيضاً دور في إبراز الفروق التنظيمية حتى ولو كانت هذه المنظمات توائم حقيقية، لذا فإن الاهتمام بدراسة هذه الفروق التنظيمية التي تنتج عن الثقافة التنظيمية، وتناولها كمتغير مستقل له أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية أمر فرض نفسه على الواقع خاصة في ظل الحديث عن نقل التكنولوجيا وعولمة المنظمات.

فمن وجهة نظرنا لا بد لأي محقق في المشاكل التنظيمية أو مقارنة الفروق أثناء التقييم التنظيمي أن يأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية كعنصر هام في ذلك خاصة في ظل الحديث عن المنظمات العابرة للقارات وتصميماتها وعولمتها، فقد يمكن تحقيق عولمة في الآلات والماديات لكن عولمة الأفكار والذهنيات أمر يبدو

صعبا وإن تحقق نسبيا فإنه يستغرق وقتا طويلا جدا انطلاقا من كون أنه لكل بيئة ثقافتها ولكل منظمة ثقافتها وأفرادها وأنماط تسيير، أي أن لكل بيئة تنظيمية خصوصياتها، وكمثال على ذلك نجد أن الفرد يدخل في تكوين شخصيته وثقافته الثنائية الجدلية الوراثة والبيئة فإن للمنظمة شخصيتها وثقافتها وهناك جانب من الوراثة في المنظمة وجانب من البيئة أيضا تدخل في تكوينها قبل أن تؤثر بيئات أخرى.

الهوامش

1. سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي القاهرة، ط3 1998، ص33.
2. نفس المرجع: ص36.
3. نفس المرجع: ص43.
4. نفس المرجع: ص36.
5. محمد أحمد البيومي: المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ط1 1986، ص139.
6. لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى عين مليلة الجزائر 2006، ص09.
7. علي غربي وبمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، ط1 2002، ص20-21.
8. نفس المرجع: ص20.
9. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ط1 1998، ص ص09-10.
10. مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية القاهرة، ط1 2000، ص ص129-130.
11. سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1987، ص458.

12. مقدم عبد الحفيظ: الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 10/28-1992/11/02، ص273.
13. مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص 132-134.
14. بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة 2004، ص ص63-64.
15. سعد ياسين غالب: الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري عمان، ط1، 2002، ص ص92-93.
16. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، 2003، ص ص411-412.
17. بوياية محمد الطاهر: اتجاهات الإطار الواسع الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي، جامعة الجزائر 1996، ص ص49-52.
18. بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، المرجع السابق، ص ص58-59.
19. نيغل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ الرياض، ط1، 2003، ص ص211-214.
20. مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص134.
21. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، المرجع السابق، ص ص50-53.
22. بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، المرجع السابق، ص ص62-63.
23. نفس المرجع: ص ص 65-66.
24. سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، المرجع السابق، ص ص461-462.
25. نفس المرجع: ص 462.
26. مصطفى محمود أبوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص135-136.
27. نفس المرجع: ص ص140-144.
28. سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، المرجع السابق، ص ص159-160.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية القاهرة، ط1، 2001، ص ص 246-249.

30. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل الأردن، ط1 2000، ص 293-294.
31. أبراون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد خيرى وآخرون، دار المعارف مصر، ط1 1968، ص 159-160.