

## أهمية البعد الثقافي في بنية ووظائف منظمات الأعمال

د. كمال بوقرة

جامعة باتنة

kamboug34@yahoo.fr

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إظهار بعد أساسي كثيرا ما كان غائبا في دراساتنا لمنظمات الأعمال والتنظيمات الاجتماعية في مجتمعاتنا العربية عموما، وهو الجانب الثقافي الذي يعتبر محورا أساسيا في تشكل التنظيمات وفي عملها، وإدارتها، وهو الذي يحدد أهداف المنظمة، وعليه يتوقف تحقيقها، ففي هذا البحث توصلنا من خلال التراث النظري، والدراسات الامبيريقية إلى أهمية ومركزية البعد الثقافي في دراسة وإدارة المنظمات.

## Summary

This research aims to demonstrate the essential dimension was often absent in our studies of business organizations and social organizations in our Arab societies, it is cultural aspect, that is considered as a central point in forming the organization its work as well as its management, also it defines the goals of the organization that have to be achieved thus, this research we have reached through theoretical heritage and empirical studies the importance and centrality of the cultural dimension in the study and management of organizations.

## مقدمة:

يتفق جميع العلماء على أن العصر الحديث يغلب عليه الطابع التنظيمي، حيث أصبحت التنظيمات توظف كافة وجوه الحياة الاجتماعية، ولقد شهد القرن العشرون نمواً تنظيمياً واسع النطاق، فرضته التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي أصابت المجتمعات الحديثة، جراء انتشار الثورة الصناعية، وعقب الثورات السياسية التي غيرت في أشكال ووظائف الحكم وطبيعته، وساعد على ذلك ظهور بعض التيارات الفكرية المنادية بضرورة إعادة تنظيم المجتمع بأطر تنظيمية أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف، التي تخضع لقواعد الترشيح والفعالية والكفاية.

غير أن التنظيم في حياة المجتمعات ليس بالأمر الجديد، فالتاريخ والدراسات الأنثروبولوجية، والأركيولوجية تشهد بأن الإنسان منذ القدم أقام تنظيمات عديدة لتحقيق أهداف مختلفة، وهذا ما يدعونا إلى طرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

هل التنظيمات هي إفراز لواقع اجتماعي واستجابة لمتطلبات اجتماعية تخضع لثقافة المجتمع ومستوى تطوره؟، أم هي أشكال لتنظيم النشاط الإنساني لا تختلف باختلاف الزمان والمكان والظروف المختلفة؟ ويكتسي طرح هذا الموضوع من هذه الزاوية أهمية علمية وعملية غاية في الخطورة، ذلك أن الفشل المستمر لمؤسساتنا يتمثل في غياب الرؤية الموضوعية لواقعنا الاجتماعي والتنظيمي؛ حيث أن مجتمعنا لم يخضع للظروف نفسها التي مرت بها المجتمعات الغربية والتي أفرزت واقعا تنظيمياً هو حاصل التطورات التاريخية والثقافية التي عاشتها، ولهذا سنقوم ببحث هذا معتمدين على رصد أهم آراء الباحثين السوسيولوجيين المؤسسين لعلم اجتماع المنظمات، وكذا نتائج الدراسات الإمبريقية التي أجريت في مختلف المجتمعات.

## I - مفهوم التنظيم:

إن المتصفح للتراث النظري الذي تناول موضوع التنظيم سيجد زخما كبيرا من التعريفات التي حاول أصحابها إعطاء معنى للتنظيم، فقد لخص السيد الحسيني في كتابه مدخل لدراسة التنظيمات مجمل التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم في تعريف عام؛ حيث يقول "فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير"<sup>1</sup>، ثم أراد أن يحدد تعريفا دقيقا للتنظيم فأشار إلى أن التنظيم "هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر يذهب أحد العلماء إلى أن كلمة تنظيم "هي ترجمة لكلمة (organization) وتعني: الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنتظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تنتشد هدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية"<sup>3</sup>. ولعل تالكوت بارسونز من السابقين لإعطاء تعريف للتنظيمات، فهو يعرف التنظيم بأنه "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية، والشركات والتنظيمات العسكرية... ويخرج من نطاق هذا التعريف القبائل والطبقات والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> السيد الحسني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر: دار المعارف، 1996، ص 6.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 6.

<sup>3</sup> حسين رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مصر: الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 5.

<sup>4</sup> محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، مصر: دار الكتب الجامعية، 1975، ص 05.

ويعرف ماكس فيبر التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز"<sup>1</sup>، ورغم وجود عدة تعريفات في كتابات ماكس فيبر إلا أننا نجده ميز بين الجماعة المتضامنة وجميع أشكال التنظيم، فهو يعرف الجماعة المتضامنة على "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقاً لقواعد مميزة"<sup>2</sup>.

ومن هنا نرى أن تعريف ماكس فيبر للتنظيمات يشمل العلاقات الاجتماعية التي بموجبها يتفاعل الأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات، ولا يمكن تفسير هذا التفاعل على أنه أشياء تتم في فراغ أو بصورة عشوائية، بل إنه يقول "تنوع نشاطات وظائف التنظيم البيروقراطي على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطاً ووظائف رسمية، وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، وذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم البيروقراطي... ثم تنتظم هذه الأوضاع الاجتماعية بعد ذلك في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن سلطة، حيث يتخذ هذا البناء شكلاً هرمياً يكون فيه كل رئيس مسئولاً عن أعمال مرؤوسيه مسئولية محددة بوضوح، وهذا بدوره يقتضي وجود نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله"<sup>3</sup>.

كما نجد أن برنارد شستر عرف التنظيمات بأنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني (co-opération system)، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة، وهي فيزيقية، وبيولوجية، وشخصية، واجتماعية، تنشأ بينها علاقة

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، مصر: الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1993، ص31.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 21.

منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل<sup>1</sup>. ويرى تشارلز كولي (Charles Cooley) أن التنظيم الاجتماعي يشير إلى طائفة من الظواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي بمقتضاها يتخذ السلوك الإنساني طابعا منظما، وهو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محدودة من القيم والمعايير<sup>2</sup>.

إن المتأمل في لتعريفات الكثيرة التي أعطيت لمفهوم التنظيم يجد أنها تجمع على مجموعة أفكار منها: أن التنظيمات وحدة اجتماعية، أي أنها من الأنساق التي يتشكل منها المجتمع، فهي جزء لا يمكن أن يكون إلا في إطار المجتمع، إلا أن هذه الوحدة الاجتماعية تختلف عن بقية الأنساق الاجتماعية. إنها أنشئت بغرض أو بقصد من طرف المجتمع أو من طرف بعض أعضائه بهدف تحقيق أهداف محددة مسبقا، فهي وحدة اجتماعية هادفة، كما نجد أن نسق العلاقات الاجتماعية في هذه الوحدات يتسم بنوع من العقلانية، لأن الغرض من هذه العلاقات هو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه التنظيمات، ومن بين العلاقات الواضحة المعالم علاقات السلطة والقوة والنفوذ مقسمة وموزعة بشكل يهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم، فلا مجال للعفوية أو الاعتباطية، ومهما كانت طبيعة السلطة في هذه التنظيمات فإن شرعية وجودها هو تحقيق أهداف التنظيم.

ومن خلال قراءتنا لهذه التعريفات نلاحظ نوعا من الغموض في تحديد طبيعة التنظيمات بشكل دقيق، أي بمعنى أن مفهوم التنظيم والتعريفات التي أعطيت له

<sup>1</sup> حسين رشوان، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> حسين رشوان، مرجع سابق، ص 15.

تتحدث عن مفهوم هلامي يستطيع أن يفسره أي باحث بالشكل الذي يراه مناسباً فليس هناك تعريف دقيق يحدد معنى التنظيم، أو الحدود التي يمتد إليها هذا المصطلح، فالتنظيم كما أشار إلى ذلك أحمد ماهر، قد يطلق على المكان الذي تحدث فيه عملية انتظام الناس في علاقات هادفة الغرض منها تحقيق منتج معين للسوق، وريح لصاحب العمل أو ثروة، وراتب أو أجر للعمال وللموظفين أو قد يعني هيكل أو بناء تجريدي لمجموع العلاقات السابق ذكرها وكيفية التزامها، وتسلسل موازين القوة والسلطة والنفوذ فيه، كما قد يأخذ المفهوم معنى العمليات، والممارسات والأنشطة التي يقوم بها أفراد التنظيم والتي تنتظم بشكل مقصود الغرض منه تحقيق أهداف التنظيم أو قد يأخذ هذا المفهوم معنى الوسيلة أو الأداة التي يحقق بها صاحب العمل فائداً في الثروة ويحقق بها أفراد المجتمع إشباعهم من سلعة معينة أو خدمة، ويحقق من خلالها العاملون دخلاً شهرياً يضمن لهم المعيشة المطلوبة. من خلال كل هذه المعاني التي قد تطلق على مفهوم التنظيم وغيرها نجد أن هذا المفهوم يمتاز بنوع من عدم التحديد الدقيق، وهذا الأمر لا يرتبط باللغة العربية فقط، لأن هذا الأمر نفسه ينطبق على اللغات الأجنبية، فكلمة Organisation بالفرنسية أو organization بالإنجليزية تنطبق عليها كل المعاني التي أشرنا إليها سابقاً، كما يتضح أن هذا المفهوم يتداخل مع مفاهيم أخرى مثل مفهوم المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة فهذه المفاهيم الأخيرة رغم أنها تتداخل مع مفهوم التنظيم إلا أنها تبدو أكثر تحديداً ودقة من مفهوم التنظيم، ولهذا يفضل بعض الباحثين مصطلح المنظمة على مصطلح التنظيم، في حين يحدّب آخرون مفهوم المؤسسة لأنه أكثر دقة وحتى ترجمته باللغات الأخرى يختلف على ترجمة كلمة تنظيم أو منظمة. هذا من جهة المعنى الشكلي والاصطلاحي لمفهوم التنظيم، أما من ناحية المضمون فإن التعاريف السابقة وغيرها تهمل جانباً واقعياً في التنظيمات وهو

العلاقات غير الرسمية، فالتعريفات غالبا ما تركز على العلاقات الرسمية التي تمتاز بالعقلانية والرشد، وتغفل أن الإنسان مهما أخضع لقواعد سلوكية محددة فإن إخضاعه لهذه القواعد بشكل نهائي أمر مستحيل، فهو دائما يحاول أن يضيف على علاقاته وتعاملاته قدرا من سماته الشخصية، لهذا تظهر في أغلب الأحيان العلاقات غير الرسمية في المنظمات، بل وتسود في أحيان أخرى على العلاقات الرسمية، وخاصة في مجتمعات العالم الثالث ومنها الجزائر، وهذا ما يطلق عليه بعض الباحثين التنظيم غير الرسمي، والذي يقصد به "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة، أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة، أو متقاربة، أو بسبب عوامل ثقافية ودينية أو جغرافية"<sup>1</sup>.

فهذا النوع من العلاقات يظهر في المؤسسات التي تراعي الجوانب الإنسانية في العمل بشكل مباشر، وتظهر هذه العلاقات كذلك لتحقيق الإشباع النفسية والاجتماعية التي تعجز العلاقات الرسمية على إشباعها، وقد تشكل هذه العلاقات عاملا وظيفيا؛ بحيث تساهم في تفعيل المنظمة وزيادة مردوديتها، وقد تشكل عائقا وظيفيا في بعض الأحيان؛ حيث تكون هي المسؤولة عن سلوكات، مثل تحديد الإنتاج، وتعطيل الآلات، التستر على الغيابات، وتساهم في دوران العمل... الخ، لهذا يجب علينا في تحليلاتنا السوسولوجية للمنظمات ألا نغفل هذا البعد، وكذلك حتى على

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر على الاجتماع، جامعة منتوري 2006، ص 82.

المستوى النظري يجب ألا نغفل أهمية العلاقات غير الرسمية في تحديد طبيعة التنظيمات وأشكالها، وتوزيع السلطة والقوة والنفوذ داخلها.

## II - البعد الثقافي للتنظيم:

من خلال التعريفات والتحليلات التي أوردناها فيما سبق يتضح لنا جليا أن التنظيم أو المنظمة هي كيان اجتماعي ذو حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي، بكل ما يحمله من معايير وقيم واتجاهات، تؤثر بدورها في خصائص التنظيم وفعاليتته. ورغم أن معظم الاتجاهات النظرية الكلاسيكية تنطلق في دراستها للتنظيمات من منطلق اقتصادي بحت معتمدة على مبدأ الرجل الاقتصادي إلا أنه لا يمكن لعاقل أن يغفل الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تأسيس وتوجيه عمليات وبناءات المنظمات. ولهذا نجد أحد المفكرين يقول "لقد كانت دراسة تنظيم العمل حتى الآن يسيطر عليها علماء الاقتصاد، وليس من قبيل الحط من شأن إنجازاتهم العديدة إنما نريد القول: "إنه عندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل، فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة، والواقع أن كثيرين من علماء الاقتصاد يتجاهلون عمدا، ما يعتقد البعض أنه أهم عنصر في تنظيم العمل: تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق، والمعايير والقيم "إن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يسعوا وراء فرض تنظيم العمل"<sup>1</sup>.

ولعل من السابقين إلى إبراز أهمية العوامل الثقافية في تنظيم العمل وإعادة صياغة نموذج جديد للحياة مبني على الرشد والعقلانية نجد ماكس فيبر في كتابه

<sup>1</sup> بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص 07

"الأخلاق البروتستانتية وروح المجتمعات الرأسمالية" فهذا الكتاب يمكن أن يستخدم كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة لثقافة تنظيم العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وإن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية، والسلوك، والإدراك، وكانت المبادئ المزوجة في مذهب كالفن الأولى "النداء الباطني" الفردي و"الخلاص" الفردي قد أطلق وسخر طاقات تنظيم عمل جديدة<sup>1</sup>.

وإذا أردنا أن نستدل أكثر على أهمية البعد الثقافي في التنظيم ومركزيته فإنه لا بأس أن نطلع على بحث جيا نفرانكو بوجب "مذهب كالفن والروح الكالفنية" بالإضافة إلى كتاب ماكس فيبر السابق ذكره وكتاب ألان ماكفرلين، وأنتوني ديجلي، وكتاب آخرين كثر؛ حيث أظهر هؤلاء أن الثورة الصناعية في الغرب كانت أثرا وليست سببا للتغيرات في أنماط سلوك الشعوب وأساليب تفكيرها.

ويمكن تلخيص أهم العناصر الأساسية لهذا التحول في السلوك الفردي، فمن الأشياء ذات الأهمية الفردية هي التغيير في الموقف نحو العمل، فيقول فيبر إنه تحت تأثير مذهب كالفن تحول العمل من تقنية للبقاء على قيد الحياة وموضع ربح بسيط، إلى أداة للخلاص بواسطتها، ومن أجل الفرد، وفي هذا التحول أصبح الأفراد مبعدين عن الارتباط الوثيق بالأسرة والأقارب وحصلوا على استقلال ذاتي جديد وفي الوقت الذي كان نشاط العمل انتهاكا للشعائر الدينية فقد أصبح علمانيا، وتطور في النهاية إلى غاية في حد ذاته، وتحولت العلاقات بين الأشخاص في كل مجالات الحياة،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 32.

وخاصة في تلك التي تتعلق بالتجارة والحرف ونظرا لأن أوامر مذهب كالفن الصارمة كانت تتطلب أمانة مطلقة في كل التعاملات وفرض على الأفراد الوفاء بوعودهم، فإنها خلقت أساسا لمسئولية الفرد والفرصة لظهور الثقة خارج الأسرة، وقد كان الفرد مطالباً بأن يقدم حساباً يوميا لله عن كل شيء فعله، فقد أثر هذا المبدأ بشكل مباشر في دنيا الأعمال، وربما كان مسئولا عن طرق جديدة للحساب، بل إننا نجد أن بعض المؤرخين مثل نوربرت إلياس يرجع إلى هذا المبدأ عقلية إمساك الدفاتر الحديثة التي تركت بصمة لا تمحى على النفس الحديثة<sup>1</sup>.

ومن الموضوعات التي ترتبط بالثقافة في مجال التنظيم موضوع شرعية التنظيم أو المنظمة؛ حيث يذهب الكثير من علماء الاجتماع إلى أن شرعية التنظيم تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهدافه واستمراره، وتكتسب هذه الشرعية من ثقافة المجتمع؛ حيث نجد أن: جوزيف شومبيري JOSEPH SCHUMPER، وب. كيلبي P. kilby، وبيتر مريسي Peter marins، وأنتوني سومرست Anthony somerset على سبيل المثال يناقشون الحاجة إلى مناخ اجتماعي ملائم لكي ينتشر تنظيم العمل<sup>2</sup>. كما نجد أن تالكوت بارسونز وغيره يتحدثون عن تأثير دور التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام على تشكل مناخ اجتماعي يمنح الشرعية للمنظمة.

إذاً نجد بارسونز يتحدث عن البعد الثقافي في التنظيم بشكل واضح، فهو يرى أن "التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 33، بتصرف  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 34، بتصرف

النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى... ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم.

- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكي يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس، وهنا تظهر نتيجتان هامتان يتوصل إليهما باعتبار التنظيم نسق اجتماعي بنائي هما:

- يعتبر نسق القيم أساسا هاما للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة به.

- تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم، والتي تحدد قيمة شرعيته ووجوده، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤدي وظيفتها نحو تحقيق التكامل الوظيفي<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه الآراء لبارسونز نجد أن التنظيم لا يستطيع أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها بارسونز وهي المواءمة، والتكامل وتحقيق الأهداف، والكمون إلا في ظل العوامل الثقافية، أي أن البعد الثقافي يعتبر محوريا ومركزيا في التنظيم سواء على مستوى البناء أو العمليات أو مستوى شرعية التنظيم في وجوده واستمراريته.

<sup>1</sup> محمود عبد الله عبد الرحمن، *سوسيولوجيا التنظيم*، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1987، ص.345.

ولقد أثير جدل طويل حول علاقة البيروقراطية بالثقافة، فهناك شواهد متزايدة تشير إلى أن فعالية القواعد البيروقراطية مرتبطة بنظرة الأفراد إليها، واقتناعهم باهتماماتها، ففي دراسة شهيرة أجراها بندكس (bendeks) أوضح أنه من الصعب الحكم على فعالية أي تنظيم بيروقراطي دون أن نأخذ في عين الاعتبار القواعد الرسمية واتجاهات الأفراد نحوها، والمعروف أن هذه الاتجاهات يشكلها الأفراد بناء على القيم والمعايير الثقافية التي يحملونها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ولقد سعى بعض الدارسين إلى توضيح حقيقة هامة مؤداها، أن هناك عوامل أخرى غير القواعد البيروقراطية، تحدد سلوك الموظفين في أداء أعمالهم، وأنهم يتعرضون لمواقف معينة يتعين عليهم أن يتخذوا قرارات شخصية بصددها. إذاً القضية لا تتعلق فقط بتطبيق الموظفين للقواعد على الحالات المختلفة، وإنما تتعلق أيضاً بالإحساس بالمسؤولية كما يقول كارل فريدريك (Charles Frédéric)، وإلى هذه النقطة ذهب كوبوز (kobouz)؛ حيث أشار إلى أن الإحساس بالمسؤولية ينبع من ارتباط الموظفين بقيم واتجاهات توجد خارج نطاق الجهاز الإداري، كذلك نجد بيتر بلاو (P.BLAU) يتوصل إلى نتائج مشابهة عند مناقشته لمفهوم الإدارة الرشيدة، حيث يؤكد أنه في بيئة متغيرة فإن تحقيق الأهداف التنظيمية يتوقف على التغيير الذي يمكن أن يطرأ على البناء البيروقراطي وعلى ذلك، فإنه يصعب تحقيق الفعالية بربط الموظف بمجموعة من القواعد الجامدة، والوسيلة الوحيدة والممكنة لتحقيق الفعالية-في نظر بلاو-هي ربط الموظف بالأهداف العامة للتنظيم البيروقراطي وإدراكه المستمر للتغيرات المحتملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 30 بتصرف.

### III- أهمية البعد الثقافي في المنظمات:

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نجد العديد من الدراسات تشير إلى أهمية البعد الثقافي في التنظيمات، فهو يؤثر على فعالية المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي، وعلى ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة. ولهذا سنتطرق إليه في هذا السياق.

#### 1 - الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها واترمان وبيترس (waterman et peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب جاي بارني (Jay barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة الخارجية، والإستراتيجية العامة للمنظمة، والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة

المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

هذه الدراسات تكشف مدى أهمية أخذ البعد الثقافي مأخذ الجد عند تأسيس أو إصلاح أي منظمة من منظمات الأعمال، أو عند وضع أي إستراتيجية. ولعل الخلل الذي تعاني منه مؤسساتنا الاقتصادية وغيرها يعود في الأصل إلى عدم الانتباه لمثل هذا البعد الجوهري.

## 2- الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتدعم وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ماهو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى وسائل الهيكل الرقابية في المنظمة، الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الحامد، 2003، ص 338.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 340.

### 3- الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين، وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة<sup>1</sup>.

ويحدث هذا عندما تكون القيم السائدة داخل المنظمة والأساليب الإدارية والتعاملية مع الموظفين تتسجم مع الثقافة العامة للمجتمع، فقيم مثل العدل والإنصاف والتضحية... الخ لا يمكن أن تسود في منظمة إذا كانت أهداف هذه المنظمة منافية لقيم وأهداف النسق الأكبر الذي هو المجتمع، فلا يعقل مثلاً أن نجد هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة لصناعة الخمور في بلاد إسلامية.

#### IV - تصنيفات القيم الثقافية ودورها في المنظمات:

تعتبر القيم من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها، وتمثل القيم كبعد أساسي في الثقافة قوة دافعة للمنظمة وأفرادها وتعبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها، وتؤثر على أدائها وقراراتها على جميع المستويات. ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة بدون قيم حتى وإن كانت هذه القيم خفية غير واضحة أو متداولة، وقد تقطنت المنظمات الحديثة لأهمية البعد الثقافي بصفة عامة والقيم بصفة خاصة وأثرها على سيرها ووجودها وتحقيق أهدافها فهي تحرص على إيجاد انسجام بين أفرادها ومحيطها، وذلك من خلال خلق أو بناء ثقافة تنظيمية تحقق هذا الهدف، ولهذا نجد بعض العلماء وضع نسقا أو منظومة؛ بحيث

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 340.

تؤدي إلى تفاعل القيم مع بعضها، وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف وتنظيم سلوك الفرد والمنظمة ومن بين التصنيفات التي وضعت نجد ما يلي:

#### أ-التصنيف الأول

1- **القيم الجوهرية:** وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم وتمثل العناصر الأساسية في المنظمة وغالباً ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، وفي الحقيقة فإن هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المنظمة عملها ووضع خططها ومنها على سبيل المثال: الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المتواصل والتدريب المستمر.

2- **القيم الأساسية:** تمثل خصائص وصفات المنظمة وخدماتها وبرامجها، ومنتجاتها فيما تعمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وإذا نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى الثاني، ومنها على سبيل المثال الجودة، الشمولية، التخصص.

3- **القيم البنائية:** نتيجة للالتزام بالمنظمة بالقيم السابقة والعمل من أجل تعضيدها وانتشارها تظهر هذه القيم، فهي مخرجات أو نتائج للقيم السابقة، ومنها على سبيل المثال: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.

4- **القيم المميزة:** وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة وعملها وثباتها وحفاظها على القيم في المستويات الثلاث السابقة، وتعتبر هذه القيم غايات بعيدة المدى تسعى المنظمة أن تتميز وتشتهر بها ومنها على سبيل المثال: منظمة دائمة التعلم، والتجديد تطور الأداء والإنجاز<sup>1</sup>.

1 - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، لبنان: دار ابن حزم، 2002، ص44.

## ب-التصنيف الثاني:

ولعل من الدراسات العربية القيمة التي قدمت في مجال البعد الثقافي في التنظيم الدراسة التي قام بها عبد الناصر علي حمودة لحساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وكانت بعنوان "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، وقد أشار فيها إلى دراسة مهمة قام بها "هوفستد" (Hofstede) سنة 1984؛ حيث سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، حيث تم وضع خمسة أبعاد ذات صلة بقيم العمل، وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1. مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساو للقوة والنفوذ بين أفراد.
2. مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
3. مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.
4. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
5. مدى التوجه للحاضر في مقابل التوجه للمستقبل.

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 137.

جدول رقم 1 يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات<sup>1</sup>

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على رفض عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طرق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تنحو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2. مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبية للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنتظر إلى العمل الجاد والشاق كفضيلة في حد ذاتها ونعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في موقف المخاطرة أو عدم التأكد
3. مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه
5. مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركيز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركيز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، ومع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

(1) نفس المرجع ، ص. 139.

لقد بينت هذه الدراسة أهمية وحقيقة مركزية البعد الثقافي في التنظيم والدراسات في هذا المجال كثيرة ومتنوعة، وقد تتعدد الأبعاد الثقافية التي توضع كمحددات لقياس الفروق أو التنوع الثقافي وهناك دراسات وضعت محددات أخرى للتباين، مثل كيفية التعامل مع ضغوط العمل، والتعامل مع مواقف الصراع، والنظرة إلى الحياة، والامتثال والولاء للجماعة... الخ... وهي كلها دراسات تبين أهمية البعد الثقافي في التنظيمات.

ومن هذا المنطلق فإنه يجب ألا يهمل الجانب الثقافي في دراسة وتحليل التنظيمات بأي حال من الأحوال، وهذا ما يؤكد "بلانت"؛ حيث يرى أن الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة ويتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه، وترى سمير شين أن فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت باعتبارها متغير داخلي ومحيطي، ويرى جود إناف أنه ينظر إلى الثقافة على أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف<sup>1</sup>.

لهذا يجب أن ينظر إلى التنظيم على أنه منفتح على واقعه الاجتماعي والثقافي والعمل على إدماج البعد الثقافي في عملية تفسير وتحليل الهياكل والعمليات التنظيمية، وهذا ما تؤكد نظرية النسق المفتوح.

وهكذا نستخلص أن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية مثل التغيب والتخلف عن العمل، أو دوران العمل أو عدم الرضا الوظيفي، أو الصراع وحوادث العمل... الخ... كما أن ذلك قد يرجع إلى

<sup>1</sup> - بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، 2005، ص 13.

اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث، وبين العمال والمشرفين الذين يختلفون في مستوياتهم الثقافية والتعليمية بالإضافة إلى الفوارق في السن.

إن ارتباط الثقافة بسلوك الأفراد والجماعات يشكل عاملاً أساسياً في تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف التنظيم وتجسيدها، وتجعلنا مضطرين إلى العودة لدراسة ثقافة المجتمع وما لها من آثار على فاعلية التنظيمات.

#### V - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي:

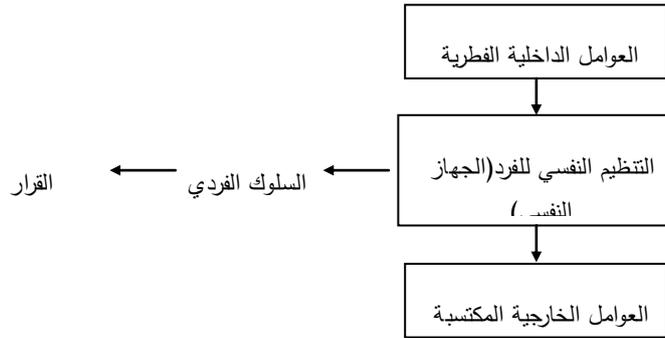
يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تشغل بال علماء التنظيم والمهتمين بالدراسات التنظيمية في مختلف الميادين العلمية، ذلك أن الإنسان الفرد أو المجموعة من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في التنظيمات المختلفة مهما كان نوع وحجم المستلزمات الوظيفية الأخرى غير الإنسانية، ولمعرفة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي لا بد أن نتطرق إلى بعض التعريفات التي تتناول السلوك التنظيمي ثم نقارن ذلك مع السلوك الثقافي. ولقد عرف كل من هودجيتيس وألتمان (Hodgetts & Altman) السلوك التنظيمي بأنه ذلك "الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتتبع وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية"<sup>(1)</sup>.

ويعرفه دافيس كيث وجون نيو ستروم (davis keith & John newstrom) أنه "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات والخدمات... الخ، ويرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002، ص 16.

وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية<sup>1</sup>. من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن السلوك التنظيمي هو ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية التي تستهدف الكشف عن الدوافع الحقيقية، والقيم والمعايير التي تتحكم في سلوك الأفراد بغرض تصنيفها وضبطها بشكل يسهل على العلماء التنبؤ باستجابات الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ومنه التحكم وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات بهدف تحقيق الاستمرار والمواءمة والاستقرار، وبالطبع من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية، ويتناول من خلال ذلك كافة أبعادهم السلوكية، من قيم واتجاهات، ومدرجات حسية، وسلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية الهادفة؛ إذ إن السلوك التنظيمي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة يتضمن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني والتي تمثل مزيجاً من المعلومات والأنشطة المتفاعلة والتي تمثل النتائج الأساسية للبناء السيكولوجي للفرد، ولعل الشكل المبين أدناه يمثل هذه الحقيقة العلمية<sup>2</sup>.

شكل رقم 1 نموذج التنظيم السيكولوجي (النفسي) للفرد



المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن دار صفاء، 2002

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 17.

وبذلك يكون البناء النفسي أو الجهاز النفسي بمثابة نتيجة تفاعل بين متغيرين هما العوامل الداخلية الفطرية والتي يشترك فيها جميع البشر، والعوامل المكتسبة أو الخارجية والتي يكتسبها الفرد من خلال التعامل مع البيئة التي يعيش فيها الفرد ذاته. وتلعب كافة العوامل مثل الأسرة، والثقافة، والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية والحضارية والتربوية... الخ دورا أساسيا في بناء هذا الجانب من المؤثرات النفسية للفرد؛ حيث بتفاعل هذين العاملين يتم تكوّن البناء السيكولوجي للفرد والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه السلوك الإنساني للفرد والجماعة على حد سواء، ولهذا يجب التمييز بين السلوك الإنساني الذي يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي الذي يتناول سلوك الأفراد والجماعات في إطار التنظيمات. وبما أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، فلها يجب أن تتم دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في إطار مختلف المتغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ودون إغفال الفوارق الفردية بين الأفراد لأن ذلك حقيقة علمية لا يمكن تجاوزها.

ولهذا إذا أردنا فهم السلوك التنظيمي بشكل متكامل وصحيح يجب أن لا يتم ذلك إلا في إطار السلوك الثقافي العام للأفراد والجماعات حتى أنه من بين التعريفات التي تعطي للثقافة هي "أنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي"<sup>1</sup>. ولعله من بين الوظائف الأساسية للثقافة هي أنها:

- تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة، فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى في مواجهة شخص آخر، فإن ثقافة المجتمع تعطي هذا الموقف معنى المصافحة والسلام في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى، مثال آخر موقف

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 36.

الموظف في أحد المصالح الإدارية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه أثناء ساعات العمل الرسمية قد لا تعني في ثقافتنا التقليدية أكثر من أنه يتناول إفطاره وهو شيء مقبول في ذاته، في حين أن ذات الموقف يعني في ثقافات أخرى التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار، وبمعنى أنه لا يمكن فهم السلوك الإنساني إلا في ظل فهم الثقافة التي يصدر عنها هذا السلوك.

- الثقافة تحدد للفرد ما هو حسن وما هو قبيح. إن الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها. إن معنى الجمال يختلف عند الفلاح الجزائري عنه عند الفلاح الإنجليزي مثلا، وإن معنى الشرف والأمانة والنجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة، فبالرغم من أهمية العناصر الفارقة في شخصية الإنسان وتفردا إلا أن الإنسان في كل الأحوال يعيش ويفكر داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع. إن الثقافة العامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد، ولكن تمثل الإطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاشى تلك الاختلافات والفروق<sup>1</sup>.

- إن الخرافات والأساطير والاعتقادات والقوى غير الطبيعية أو الخارقة للعادة تكوّن جزء أساسيا من ثقافة أي مجتمع، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، فالتفاؤل والتشاؤم والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي نجد أساسها غالبا في الخرافات والأساطير التي تثير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى.

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 2002، ص 217.

والدراسة العلمية للسلوك الإنساني ومدى تأثير تلك الأساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه، بل إن نقطة الارتكاز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير.

إن الثقافة إذاً هي التي تعطي الإنسان وجهة نظر كاملة حول العالم والإنسان والكون والحياة، وعن أصل الحياة، وعن مصيرها ومصيره هو، كل هذه الأسئلة الوجودية الهامة لا يجد الإنسان الإجابات عنها إلا في منظومته الثقافية في كل أبعادها المعرفية، والروحية، والسلوكية، والتقنية. وكذلك فإن الثقافة هي التي توفر للفرد الأنماط السلوكية التي يتعلمها أو يكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية ويستطيع إتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة؛ بحيث لا يضطر إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها.

إن الثقافة تشتمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان، والجوانب المعنوية، وأهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي والمؤسسات والنظم الاجتماعية مثل العائلة والزواج وغيرها، وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في المجتمع تملئ على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساساً من علم الإنسان أو الأنثروبولوجيا، هي ثقافة المنظمة والتي كانت موضوع بحث ودراسة خلال

العقود الماضية، فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أية منظمة لها تأثيرها على الفرد وعلى سلوكه داخل المنظمة<sup>1</sup>.

إننا عندما نطرح مشكلة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي فإننا بلا شك لا نكشف عن سر أو عن قانون اجتماعي جديد غاب على أذهان الباحثين الاجتماعيين، وإنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظر للأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والمهنية داخل أية منظمة أو مؤسسة، وخاصة المؤسسة الجزائرية انطلاقاً من العمق الثقافي الاجتماعي أو من اللاشعور الاجتماعي والثقافي للمجتمع والذي يعتبر عاملاً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

وعندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المنكسدة لدى الفرد أو مجموعة الأفراد من خلال العملية التعليمية، وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد"<sup>2</sup>، إن الثقافة هنا تشمل العناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد مواقفه تجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي تتشكل منها ثقافة الإنسان تختلف من مجتمع إلى آخر ومن جيل إلى جيل، ويدخل في إطار الثقافة منظومة الاعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين، فالثقافة هي التي تصنع الحدود حول أي تكنولوجيا أو أسلوب إداري يمكن تطبيقه للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية توظيف هذه التكنولوجيا أو

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 36 .

<sup>2</sup> - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، تر عبد الصبور شاهين، دار الفكر، 1984، ط4، الجزائر، ص 43.

الأسلوب الإداري الموجود، فالثقافة في النهاية هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.

ومن هنا نستخلص أن السلوك الثقافي هو نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الأبعاد، كما أن له دورا كبيرا في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والتنظيمية والاجتماعية عموما.

يتبين جليا من خلال هذه النقاشات التي أجريناها طوال هذا البحث أن السلوك التنظيمي بمفهومه البسيط الذي يقصد به مجموع النشاطات الفردية والجماعية داخل المنظمة ما هو إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام للأفراد في المجتمع الكلي، أما بمفهومه العلمي والذي يقصد به الدراسة العلمية المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد وسلوكهم في المنظمة، فإنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالسلوك الثقافي، بل إنه هو الدراسة العلمية للسلوك الثقافي داخل المنظمة، فسلوك الأفراد داخل المنظمة لا يختلف في دوافعه، وفي أساليبه وآلياته عن السلوك العام في المجتمع الكلي، فالعامل الذي يحترم الوقت، والعمل، والإدارة، وتقبل التفاوت في مستوى القوة والنفوذ ويخضع للأوامر الواردة من الإدارة العليا، لا يختلف في دوافعه عن المواطن الذي يحترم القانون، ويطيع المسؤولين عنه في أي مكان من المجتمع.

ولعل النموذج الياباني هو أبلغ مثال على ذلك؛ حيث يعتبر البعد الثقافي العامل الحاسم في مواجهة النكسات الاقتصادية التي واجهتها اليابان في ثمانينيات القرن الماضي، ومن الخصائص البنيوية المستجدة في المنظمات اليابانية التي جرى تبنيها وتطبيقها خلال العقود الأخيرة في مناهج الإدارة ما يلي: اتخاذ القرارات من أسفل إلى

أعلى، تخصص أقل، الأمن الوظيفي، الإنتاج جماعي التوجه، الدمج بين العمل والحياة الخاصة.

من خلال هذا النموذج (الياباني) الذي لا يشك أحد في نجاعته ومدى تقدمه ومدى تطور الشركات اليابانية التي غزت العالم بمنتجاتها، يتضح لنا أن النموذج التنظيمي ليس بالضرورة نموذجا عالميا، بل يخضع لمقتضيات الواقع الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي ولهذا حاولنا في موضوعنا هذا أن نأخذ طريقا آخر في البحث يختلف عن الطرق الأخرى، وهو الكشف عن أهمية البعد الثقافي في تحليلنا للتنظيمات، سواء في جوانبها البنائية أو العملية، بمعنى أن النموذج الغربي في التنظيم ليس بالضرورة صالحا وناجعا في كل المجتمعات، وصلاحيته ونجاعته في الغرب لا تكفي للبرهنة عن صلاحيته في المجتمعات الأخرى.

ذلك أن العامل التكنولوجي والاقتصادي يعتبر وسيطا وليس عاملا حاسما في نجاح أي منظمة أو مشروع؛ إذ تسبقه عادة الثقافة، فمهما طبقت من صيغ اقتصادية حديثة ومتطورة ومتقنة إلا أن نتائجها غير مضمونة أو موثوق بها ما لم تكن قادرة على التفاعل مع ثقافة المجتمع وتفعيل أفراده وكسبهم وإدماجهم في العملية التنموية، وقد أدرك مالك بن نبي هذه الحقيقة حين قارن بين نجاح خطة الاقتصادي الألماني الدكتور شاخت في ألمانيا وفشلها في إندونيسيا، وأرجع ذلك إلى أن هناك معادلة اجتماعية يجب أن تدرج فيها الأفكار الإصلاحية وإلا لن يكتب لها النجاح أو الإتيان بثمارها، هذه المعادلة الاجتماعية من أهم مكوناتها الثقافة والتقاليد الاجتماعية، أو بعبارة موجزة الإنسان كإنسان ما لم يكن هو البداية فلن تستطيع أعظم الصيغ التنموية إحداث أي تغيير. كذلك يعود نجاح التجربة الكورية إلى سياسات الجنرال بار الذي بدأ

عملية التنمية بالتركيز المكثف على التعليم كما ونوعا، وطور صيغة المصفاة الثقافية حيث يتم بناء المناهج التعليمية من خلال القيام بعملية تصفية للفكر التاريخي الموروث وكذلك الوافد من الخارج، وهذه المصفاة تركز على تحديد القيم الوظيفية من غير الوظيفية من المختلطة؛ حيث أن هناك قيما سواء في التراث الثقافي للمجتمع أو وافدة من ثقافة أخرى تكون وظيفية في تفعيل المجتمع وتطويره، وأخرى تكون على العكس من ذلك، وثالثة تشتمل على الوجهين معا، ومن خلال تلك الإستراتيجية التنموية التي تركز على المتغير الثقافي كمدخل أساسي وتتعامل معه بمنهجية متوازنة استطاعت دول شرق آسيا صياغة نموذج تنموي أكثر قدرة على تفعيل المجتمعات وعلى التجذر فيها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نصر محمد عارف، التنمية من منظور متجدد، مصر: مركز الدراسات الإستراتيجية والسياسية، 02، ص. 56.

## خلاصة:

وبناء على هذا يمكن القول إن الثقافة هي العامل الأساسي في تحقيق تنمية تنظيمية وهي السبب الأول في فشل منظمات الأعمال في مجتمعنا، ولذلك ينبغي أن تكون موضع اهتمام وتحليل من قبل المشتغلين بهذا الحقل المهم، لتحديد موضعها بقدر من الدقة يسمح بتحديد آثارها السلبية، وتفعيل الأبعاد الإيجابية، وتضمن في الوقت نفسه نجاح عملية إصلاح مؤسساتنا الاقتصادية، وغيرها وتحقيق نتائجها المرجوة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

وعلى الرغم من الإقرار بصعوبة تحديد المتغير الثقافي والتحكم في انعكاساته على المنظمات، إلا أن هذه الصعوبة لا تصل إلى حد الاستحالة، وإنما تحتاج إلى دراسات معمقة - ميدانية أو إمبريقية- تجمع علومًا متعددة مثل الأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والعلوم السياسية، وعلوم الاقتصاد، وتركز على الواقع المجتمعي الفعلي وليس الأفكار والنظريات المجردة، حتى نصل إلى تحديد أبعاد ومتغيرات وعناصر تلك الثقافات التي يمكن اعتبار أنها تمثل جوهرها ورمزها الوراثي الذي يميزها عن أي ثقافة أخرى. وإذا ما تم ذلك فإن المتغير الثقافي يصبح قابلاً للتحديد والفهم، ومن ثم يتم ضبط دوره في عملية بناء وصياغة ثقافة تنظيمية متوائمة مع الثقافة العامة للمجتمع، تمتاز بالفعالية والإيجابية، وبدون ذلك ستظل العلاقة منفصلة ما بين نماذج تسييرية مرتبطة ثقافياً وإيديولوجياً بمجتمعات أخرى، وبين ثقافة المجتمع المحلي.

وفي هذه الحالة ستبقى مؤسساتنا عاجزة عن منافسة المؤسسات الغربية ويكون مآلها الإفلاس فيرجع المجتمع مرة أخرى إلى أحضان الإمبريالية الغربية وخاصة مع قوانين منظمة التجارة العالمية، ومفاهيم العولمة التي تحطم وتتجاوز كل الحدود، ويقع المجتمع الجزائري مرة أخرى فريسة الاستغلال الأجنبي في ثرواته الطبيعية وموارده البشرية، وعقوله وإطاراته.

## المراجع:

- 1- بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، ط1، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995،
- 2- بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط1، الجزائر: دار الفكر، 1984.
- 3- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط1، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر دت.
- 4- بن نوار صالح، فعالية التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: جامعة منتوري، مخير على الاجتماع، 2006.
- 5- حسن حريم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الحامد، 2003،
- 6- حسين رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر: الإسكندرية، 2004،
- 7- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002،
- 8- السيد الحسني، مخزل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مصر: دار المعارف، 1996،
- 9- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 10- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مصر: مكتبة غريب، د.ت.
- 11- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، مصر: دار الكتب الجامعية. 1975.
- 12- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، مصر: الإسكندرية، دار المعرفة الجماعية، 1993.
- 13- العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، لبنان: دار ابن حزم، 2002.
- 14 - محمود عبد الله عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1987.
- 15- نصر محمد عارف، التنمية من منظور متجدد، مصر: مركز الدراسات الإستراتيجية والسياسية، 2002.