

المملكة العربية السعودية

جامعة نجران

سلوك تنظيمي

الوحدة السابعة عشرة

ثقافة المنظمة

ماهية الثقافة

خصائص الثقافة

الابعاد المعروفة للثقافة

ثقافة المنظمة

خصائص ثقافة المنظمة

انواع ثقافات المنظمة

تكوين ثقافة المنظمة وتغييرها

المحافظة على ثقافة المنظمة

ادارة ثقافة المنظمة

اهم ملامح اثقافة الادارية في المجتمع العربي

ثقافة الادارة اليابانية والادارة الامريكية

کوزه لصفحه

لا يوجد بها شيء

تاج ←

يجمع العلماء السلوكيون، وبخاصة في مجال علم الانسان على اهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الانسان وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته. بالاضافة الى كون الثقافة تشكل اطاراً لانماط السلوك المختلفة للفرد. ومن هنا تتضح اهمية الثقافة وتأثيرها الكبير في توجيه سلوك الانسان وكما ان للمجتمع ثقافته الخاصة به، فللمنظمة ايضاً ثقافتها الخاصة بها، والتي توجه سلوك الافراد العاملين فيها.

وسنحاول في هذه الوحدة توضيح مفهوم الثقافة وخصائصها ووظيفتها، وماهية ثقافة المنظمة ووظيفتها وكيف تتكون وعلاقة الثقافة ببعض انواع السلوك الادائي.

ماهية الثقافة

الثقافة هي ذلك المستودع المليء، والمتراكم بعدة اشياء، منها المعارف والمعتقدات، والقيم والفنون، واساليب حفظ البقاء، التي اكتشفها، او استعارها، أو اوجدها الانسان^(١) وعرفها كلباتريك بأنها «كل ماصنعة يد الانسان وانتجه عقله من اشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية»^(٢) ويقول السلمي في تعريف الثقافة بأنها «مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة، والفن، والاخلاقيات، والقانون، والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان باعتباره عضواً في مجتمع. اي ان الثقافة هي اي شيء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه اعضاء المجتمع بصفة عامة»^(٣). ويربط السلمي بين الثقافة وسلوك الانسان من خلال نظريته الى الثقافة على انها تتكون من مجموعة من الانماط السلوكية التي يتوقع المجتمع ان يلتزم بها الافراد. ان الثقافة عبارة عن نظام متكامل من التوقعات لما يجب ان يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة^(٤). وهكذا فإن ثقافة اي مجتمع تشكل اطاراً عاماً، يقوم الانسان بافعاله

وتصرفاته المختلفة ضمن هذا الاطار. وتتأثر وتتشكل هذه الافعال والتصرفات بما يتضمنه هذا الاطار من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف ومحرّمات.... الخ. ويلخص علماء الانسان تأثير الثقافة على الانسان بالقول ان الانسان هو نتاج ثقافته الى حد كبير وان سلوك الانسان هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته. وما الثقافة الا خارطة يحملها الفرد معه اينما سار في مجتمعه المحلي، وقد يحملها معه خارج حدود مجتمعه^(٥).

خصائص الثقافة

من اهم الخصائص التي تتميز بها الثقافة، كما اشار اليها الكثير من العلماء والكتاب:

- الثقافة عملية انسانية.
- الثقافة عملية مكتسبة.
- الثقافة عملية متغيرة.
- الثقافة تحدد اسلوب الحياة، وتؤثر في السلوك.
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر.
- الثقافة عملية رضاء نفسي (الثقافة تشبع حاجات الانسان وتريح النفس، وترضي الضمير، لانها تشعر بأنه مقبول في جماعته)^(٦).

الابعاد المعروفة للثقافة

لكل مجتمع اذن ثقافته الخاصة به والتي تتميز في خصائصها وسماتها عن الثقافات الاخرى من حيث اللغة، والدين، وعلاقة الناس بالطبيعة ومدى شعورهم بالسيطرة عليها، والنظرة للمرأة، والنظرة للوقت والتغيير والعمل... الخ. وهذا الامر شجّع، بل ودفع، عدداً من الكتاب والباحثين نحو الاهتمام بالبعد الدولي للسلوك. ففي عصرنا الذي يتسم بالعولمة او الكوكبية، حيث تتزايد المنظمات متعددة الجنسيات التي تعمل فروعها في مجتمعات اخرى ذات ثقافة مختلفة، تتضح اهمية زيادة وعي

وفهم المديرين بثقافات المجتمعات الاخرى التي يمارسون نشاطاتهم فيها- فعلى المدير ان يعي تماماً القيم والمعتقدات والاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع لكي يستطيع ان يتعامل مع افراد المجتمع بنجاح. ومن ناحية اخرى، فإن المدير قد يجد نفسه يشرف على عدد من الافراد من ثقافات مختلفة؛ مما يستوجب عليه ان يعي ويدرك السمات والخصائص الرئيسة لكل ثقافة، اذا ما اراد ان يكون مديراً فعالاً وناجحاً. ولن يكون باستطاعة المدير ان يدير الافراد العاملين معه بنجاح وفعالية ما لم يتفهم بعمق الابعاد الرئيسة لتقافتهم، بما في ذلك النظرة الى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، والعلاقات بين الافراد، والعلاقات بين الجنسين، والنظرة الى الطبيعة ومدى السيطرة عليها، والدين، واللغة، وانماط الاتصالات وغيرها.

ثقافة المنظمة Organization Culture

لقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بموضوع «ثقافة المنظمة» (ويطلق البعض عليه مناخ المنظمة)، في السنوات الاخيرة. ويعتبر كثيرون ان فهم واستيعاب ثقافة المنظمة امر حيوي وهام من اجل ادارة القوى العاملة بنجاح وفعالية، سواء على الصعيد المحلي او دولياً. ان هذه العبارة «ثقافة المنظمة» في نظريات التنظيم مستعارة من علم الانسان. ولذا فإن التعاريف المختلفة التي قدمها الكتاب والباحثون، والتي سنذكر بعضاً منها، لا تخرج عن اطار تعريف «الثقافة» من وجهة نظر مفكري وكتاب علم الانسان، ويقول Gibson وزملاؤه بأنه حينما نتحدث عن ثقافة المنظمة فإننا نعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع. تتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير واشياء من صنع الانسان، وانماط سلوكية مشتركة... ويستطرد فيقول ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها، ومناخها او الاحساس... وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الافراد، وتنظم طريقة معالجة المعلومات...^(٧).

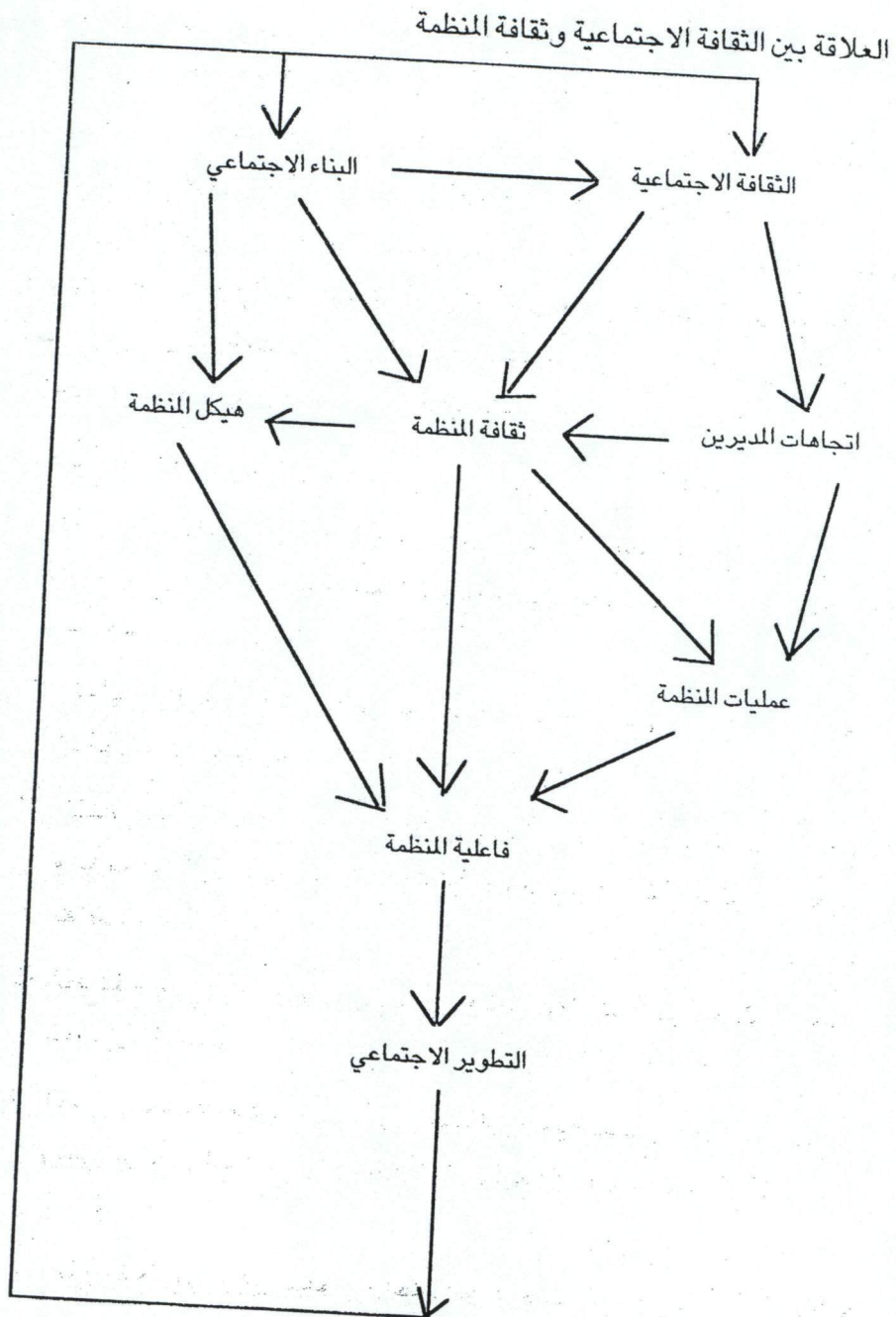
ويعرف Kurt Lewin ثقافة المنظمة أنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة. وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، او ثقافة

دائرة او وحدة ... ، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتغلغل، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه^(٨). ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية هو الذي قدمه Edgar Schein؛ حيث يقول ان ثقافة المنظمة «نمط من الافتراضات الاساسية- ثم اختراعها او اكتشافها او تطويرها من قبل جماعة معينة اثناء تعلمها كيف تواجه مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي- والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للاعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للادراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات»^(٩).

ولو تفحصنا التعاريف السابقة وغيرها، لانجد تفاوتاً كبيراً فيما بين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم «ثقافة المنظمة». ويمكن القول ان معظم وجهات النظر والاراء تركّز على المضمون (ما تتضمنه الثقافة)، ويتمحور حول قيم ومعتقدات وقواعد ومعايير يشترك فيها الافراد العاملون في المنظمة.

خصائص ثقافة المنظمة

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، كل منها متميزة ومتفردة عن الاخرى. وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها، من خلال تاريخها، وفلسفتها، وانماط اتصالاتها ونظم العمل والاجراءات فيها، وممارسة السلطة، وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وغيرها، وقصصها وحكاياتها، وطقوسها والقيم والمعتقدات. وحيث ان المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع- القيم والمعتقدات والاتجاهات والاعراف والتقاليد والقواعد وغيرها- فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه ايضاً في بعض جوانب وابعاد ثقافتها، وباختصار لو اخذنا منظمين يعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد ان ثقافتيهما ليستا مختلفتين او متطابقتين تماماً... ومع مرور الزمن تصبح لكل منظمة ثقافتها التي يعيها ويدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي، لترسيخ هذه الثقافة تسعى المنظمة باستمرار الى جذب واختيار القوى البشرية والاحتفاظ بها، ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها ومعاييرها.



المصدر: Evan op. cit., p. 299

كما انه لا توجد في اي مجتمع ثقافة واحدة، فإن المنظمة كذلك لا تملك ثقافة موحدة متماثلة». فقد نجد ثقافات المجموعات الوظيفية (المهندسين، والمحاسبين، الخ)، ولكن يمكن القول بوجود ثقافة مهيمنة او متحكمة "Dominant Culture" وهي مجموعة قيم رئيسة تشترك فيها غالبية اعضاء المنظمة. وقد يعتقد البعض بان الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن ان تضعف المنظمة او تقوّض اركانها اذا كانت متضاربة مع الثقافة المتحكمة والاهداف العامة للمنظمة. ولكن الواقع ليس كذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعات معينة من العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة^(١٠).

ومن اهم خصائص ثقافة المنظمة التي يتفق عليها كثير من الكتاب.

١- التزام بالسلوك المنتظم؛ فحينما يتفاعل افراد المنظمة مع بعضهم البعض، يستخدمون لغة ومصطلحات، وعبارات وطقوساً مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.

٢- المعايير Norms: توجد معايير سلوكية، بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه. «لا تعمل كثيراً جداً او قليلاً جداً».

٣- القيم المتحكمة Dominant Values: وهناك قيم اساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل فرد ان يلتزم بها... امثلة: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.

٤- الفلسفة: وهناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين/ او العملاء.

٥- القواعد: وهناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة. وعلى الموظفين الجدد ان يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا اعضاء كاملين في المنظمة.

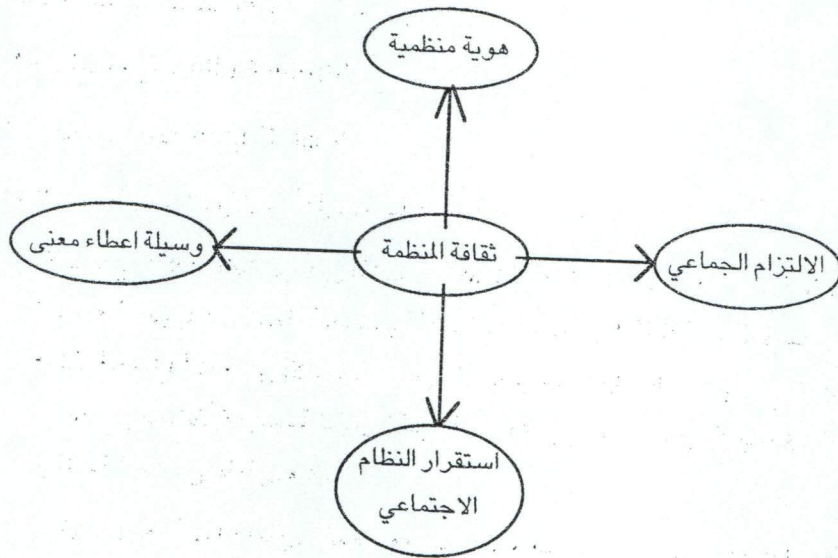
٦- المناخ التنظيمي: وهو شعور او احساس عام يساعد على تكوينه التخطيط والترتيب المكاني للافراد والاجهزة الاخرى وغيرها، وطرق تفاعل الافراد،

والطرق التي يتعامل بها الافراد مع العملاء... الخ. وهذه الخصائص مجتمعة
تعكس ثقافة المنظمة^(١١).

وظيفة ثقافة المنظمة

يشير Kreitner و Kinicki الى ان ثقافة المنظمة تخدم اربع وظائف، هي:

- تعطي افراد المنظمة هوية منتظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك - من خلال مساعدة الافراد على اعطاء معنى لما حولهم^(١٢).



المصدر: op. cit., p. 710 Krietner and Kinicki,

واذا ماتم تحقيق الوظائف الاربع، فإن ثقافة المنظمة تعمل على توفير
مزية تنافسية للمنظمة.

تشكل ثقافة المنظمة اطاراً مرجعياً يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في

ضوئه . وهي بمثابة الصمغ او الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة ببعضهم ببعض من خلال القيم والوسائل الرمزية والمثاليات الاجتماعية المشتركة^(١٣) . وينظر كاتب آخر الى ثقافة المنظمة على اعتبار انها نظام رقابة اجتماعي (Social Control System) . والثقافة هي توقعات مشتركة بين الاعضاء : ما يتوقعه الفرد من الآخرين وما يتوقعه الآخرون منه ، من اتجاهات وسلوكيات مناسبة . وهذه التوقعات تشكل معاييراً واطاراً يوجّه بقوة تصرفات الافراد والجماعات .

انواع الثقافات

يصنف بعض الكتاب ثقافة المنظمة الى نوعين :

١- ثقافة قوية Strong Culture

٢- ثقافة ضعيفة Weak Culture

هنالك عاملان اساسيان يحدّدان درجة قوة ثقافة المنظمة :

١- الاجماع consensus او مدى المشاطرة Sharedness لنفس المعتقدات او القيم الهامة الحيوية في المنظمة ، من قبل الاعضاء . وتكون الثقافة قوية كلما كان هنالك اجماع اكبر من الاعضاء ، على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة . ومشاطرة واسعة لنفس القيم الحيوية . ويتوقف مدى الاجماع هناك او المشاطرة على عاملين وهما :

- تنوير وتعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل .

- نظم العوائد والمكافآت ، فإذا ما منح الاعضاء الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين علي تعلم القيم وتفهمها .

٢- الشدّة Intensity ، ويشير الى مدى قوة او شدة تمسك الاعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة . وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية . وهكذا تتواجد ثقافة منظمية قوية بتوافر الاجماع على القيم والمعتقدات الحيوية ، والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع^(١٤) .

تكوين ثقافة المنظمة وتغييرها

تشير دراسات عديدة الى ان القادة الاقوياء هم وراء تكوين او تغيير ثقافة المنظمة، وان المؤسسين والرياديين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحققون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من التطبيع السابق ومن خبراتهم وتجاربهم السابقة. وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتكوين ثقافة المنظمة بطرق متعددة ومتميزة، ويحدد لوثانز Luthans الخطوات التالية لتكوين ثقافة المنظمة:

- ١- شخص ما (مؤسس) لديه فكرة عن مشروع جديد.
 - ٢- يتفاهم المؤسس مع شخص رئيس او اكثر ويكونون مجموعة رئيسة تشاطر المؤسس نظرة واحدة.
 - ٣- تبدأ مجموعة المؤسسين الرئيسة بالعمل بتناغم لايجاد منظمة، بجمع الاموال، والدمج، تحديد المكان، البناء وغيرها.
 - ٤- وفي هذه المرحلة يتم جذب آخرين للمنظمة، ويبدأ بناء تاريخ جديد^(١٠).
- يقترح Porter و Steers أربع وسائل تسهم في تكوين ثقافة المنظمة او تغييرها:
- ١- مشاركة العاملين: ان اول وسيلة حساسة لتطوير او تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين. فهذه النظم تشجع الناس على الانغماس في العمل. وهذا يطور احساساً بالمسؤولية عن نتيجة الاعمال ومن المنظور النفسي، يزيد التزام الفرد.
 - ٢- الادارة عمل رمزي Management as a symbolic action ان ظهور افعال واضحة ومرئية من قبل الادارة في سبيل دعم القيم الثقافية هي الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فالموظفون يريدون معرفة ما هو مهم، واحدى الطرق لمعرفة ذلك هي مراقبة وسماع السلطة العليا بعناية، اذ يتطلع الموظفون إلى انماط ثابتة، وأفعال الادارة التي تعزز اقوالها تجعل الافراد يصدقون ما تقوله الادارة.

ومن وظائف الادارة الهامة، هي توفير تفسير للاحداث للموظفين فبدون معنى مشترك يمكن ان ينشأ الارباك والتنازع، وعلى المديرين ان يكونوا حساسين تجاه نظرة الموظفين لاعمال المديرين في تفسير التاريخ، ورواية الحكايات، واستخدام لغة واضحة، وغيرها كلها تساعد في تشكيل ثقافة المنظمة.

٣- المعلومات من الآخرين؛ اذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عامل هام في الثقافة، فذلك الرسائل الثابتة المتوافقة من العاملين زملاء. فشعور الفرد بأن زميله مهتم به ويعطيه انتباهه، يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد، وهذا بالتالي يقود الى تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

٤- نظم العوائد الشاملة: ان الوسيلة الرابعة الاخيرة التي تساعد على تطوير ثقافة المنظمة هي نظم العوائد، والعوائد هنا ليست مقصورة على المال فقط، بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما تركّز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد اكد احد الكتاب على الدور البارز والحيوي الذي يمكن ان تلعبه الادارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد اربعة اساليب يمكن للادارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة، وفي اثناء نشوئها وتطويرها. وهذه الاساليب هي:

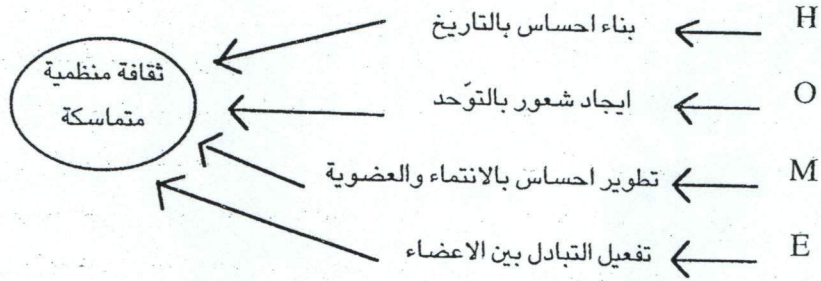
١- بناء احساس بالتاريخ (History): سرد تفاصيل عن التاريخ، حكايات الابطال.

٢- ايجاد شعور بالتوحد (Oneness): القيادة ونمذجة الادوار وايصال المعايير والقيم.

٣- تطوير احساس بالعضوية والانتماء (Membership): نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.

٤- زيادة التبادل بين الاعضاء (Exchange)؛ عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما اخذنا الحرف الاول من كل وسيلة تكونت كلمة "HOME" على اعتبار ان ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة "HOME"^(١٧).



المحافظة على الثقافة ونقلها

هناك عدة وسائل لترسيخ ثقافة المنظمة وتمكينها من الاستمرار والبقاء بعدما نشأت وتطورت. ومن اهم الوسائل:

١- ادارة الموارد البشرية وتشمل: جذب العاملين وتعيينهم، وتحديد مواقع اعمالهم، والتدريب والتطوير، وقياس الاداء والمكافأة، والتمسك بالقيم الرئيسية السائدة، والاعتراف والترفيه.

٢- التطبيع: تعليم قواعد اللعبة التنظيمية، وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى الموظفين بصورة مستمرة. ويمكن ان تتم عملية التطبيع من خلال الاساليب الرسمية مثل التنوير والتدريب، والوسائل غير الرسمية لتشكيل الاتجاهات والافكار وسلوك العاملين.

٣- تعزيز وتناقل الحكايات والروايات والقصص، واقامة الاحتفالات والطقوس والمراسيم. كما ان الشعارات والرموز التي تنتقل من خلالها الثقافة تعتبر هامة في المحافظة على الثقافة^(١٨).

نتائج وتأثير ثقافة المنظمة

تناولت دراسات عديدة العلاقة بين ثقافة المنظمة وجوانب مختلفة من المنظمة؛ ومن بينها الهيكل التنظيمي و الفاعلية، والابداع، الاداء، والالتزام، والتغيب، والتأخر وغيرها. وأشارت هذه الدراسات أنه يمكن ان تكون للثقافة نتائج ايجابية او سلبية.

الثقافة وفاعلية المنظمة

اشارت دراسات عديدة الى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة القوية للمنظمة وفاعلية المنظمة. وفي الدراسة التي اجراها Peters و Waterman حول خصائص المنظمات متميزة الاداء، وجدوا ان هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة اساسية في المنظمات متفوقة الاداء. وفي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد. فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس. اما في الثقافات الضعيفة فالافراد يبحثون في اتجاهات مشتتة عن (التوجيه) ويتلقون نصائح غير متوافقة، ويخفقون في اتخاذ قرارات تنسجم مع قيم الاعضاء الاخرين^(١٩).

وقد انتقد Schein هذه النظرة، بسبب اغفالها مضمون الثقافة، فهو يرى ان مضمون الثقافة هام ايضاً، وليس فقط قوة التمسك بها.

كما اشار Jay Barney الى ان الثقافة القوية يمكن ان تؤدي الى انتاجية اقتصادية اعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر مزية تنافسية، وقد حدد ثلاثة شروط لذلك:

- ١- يجب ان تكون الثقافة قيّمة Valuable، ان تساعد ثقافة المنظمة على انجاز الاعمال والامور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية، وتكاليف اقل.
 - ٢- يجب ان تكون الثقافة نادرة (Rare)، اي ان تتمتع بخصائص وصفات نادرة.
 - ٣- ان تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
- ويمكن فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها بصورة افضل بتفحص كيف تقوم المنظمة بدعم وتعزيز عمليات المنظمة التالية:

تشكيل المناخ: تخدم الثقافة اختبار للعلاقة بالنسبة لمحاولات الادارة تغيير المناخ التنظيمي.

مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع الموظفين الجدد.
تكوين الاستراتيجيات: الثقافة تثير الانتباه للبيئة وتستثير الاستجابات الاستراتيجية.

الكفاية الاجتماعية: تسهل الثقافة الاتصالات من خلال اللغة المشتركة.
التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل اساساً للاستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.

التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة.
القيادة: تزود الثقافة القادة بالرموز التي يمكن استخدامها لتأكيد قضايا ادائية^(٢١).

الثقافة والهيكل التنظيمي

تنال كثير من الكتاب موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي. ويمكن الاستنتاج من هذه الدراسات بأن الثقافة تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي والممارسات الادارية في البيئات الاجتماعية المختلفة، وقد اشارت النظرية الشرطية/الموقفية الى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي، وعمليات المنظمة وبين الثقافة، وان المنظمة التي تستطيع تحقيق الانسجام والتوافق بين الهيكل التنظيمي والعلميات التنظيمية من ناحية، والثقافة من ناحية اخرى، تستطيع تحقيق مزيد من الفاعلية.
ويضيف Rogers، بأن درجة التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة يعتبر عامل محدد هام للهيكل التنظيمي والعمليات والاداء. وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت فاعلية المنظمة، وان تحقيق درجة عالية من التوافق بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة، مع تحقيق مستوى عال من الفاعلية في المنظمة، في نفس الوقت، يساعد على التطوير الاجتماعي^(٢٢).

الثقافة والالتزام

ان المنظمات ذات الثقافة القوية، يتميز أعضاؤها بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة. فالاجماع الكبير على القيم والمعتقدات المحورية، والتمسك بهذه القيم بشدة من قبل الجميع، يزيد من اخلاص العاملين وتكريسهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل مزية تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائجيجابية عليها^(٢٣).

الثقافة والتغيب عن العمل

لما كان تغيب شخص في المنظمة عن عمله يؤثر في الآخرين، فإن «ثقافة التغيب» تضع حدوداً لمستويات التغيب المقبولة. وعلى الرغم من التفاوت في التغيب بين الافراد، ولكن هذا التفاوت يبقى في اطار المستويات المحددة من قبل الثقافة. وهكذا فإن ثقافة التغيب تؤثر في معيار التغيب.

يتأثر حضور الافراد بثلاثة عوامل هي:

- ثقافة التغيب السائدة.

- سياسات المنظمة وممارساتها بشأن العمل

- اتجاهات العامل وقيمه واهدافه.

وتؤثر ثقافة التغيب في دافعية الحضور اللاحق، يكون تأثير ثقافة التغيب على الحضور للدوام كبيراً حينما تكون ثقافة التغيب هامة وحيوية في المنظمة^(٢٤).

وخلاصة القول ان ثقافة المنظمة يمكن ان تكون لها اثار ونتائج ايجابية او سلبية، وتكون ثقافة المنظمة ايجابية اذا ساعدت على تحسين الفاعلية والاداء والالتزام وغيرها. ولكن الثقافة السلبية يمكن ان تعيق السلوك الادائي المناسب، وتربك فاعلية جماعات العمل المختلفة، وتحول دون تحقيق نتائج جيدة من التصميم الجيد للمنظمة، وتعيق عمليات المنظمة (قيادة، واتصال، واتخاذ قرارات، وغيرها).

ثقافة المنظمة تعتبر عملية تتطور بشكل مستمر، وتستطيع الادارة تعديلها وتغييرها بما يساعد على تحسين اداء وفاعلية المنظمة. ولكن لا يمكن ادارة الثقافة بصورة كاملة لطبيعتها المتطورة. والاكثر صعوبة هو تغيير القيم والعادات والمعتقدات الراسخة والتي يتمسك بها افراد المنظمة بدرجة عالية.

يقترح Porter و Steers (٤) خطوات تساعد المدير على فهم كيفية ادارة ثقافة المنظمة^(٢٥).

١- تحديد الاهداف الاستراتيجية للوحدة، ومن ثم تحديد الاهداف قصيرة الامد والانشطة الحيوية لتحقيقها.

٢- تحليل القيم والمعايير الحالية التي تميز المنظمة: ماذا يشعر الناس بشأن ما يتوقعه منهم زملاؤهم ورؤساؤهم. وما الذي يتم مكافأته فعلياً.

٣- البحث عن معايير يمكن ان تعيق تحقيق الانشطة الحيوية، والمعايير التي يمكن ان تساعد على ذلك ولكنها غير متوافرة حالياً.

٤- تصميم البرامج للبدء في تشكيل وتطوير المعايير المرغوبة.

ويقترح كاتب آخر التوجيهات التالية للمدير لمساعدته على ادارة ثقافة المنظمة:

١- الاهتمام بالجوانب غير المرئية والاكثر نعومة (Softer) في المنظمة. فالقيم العميقة التي يتمسك بها الافراد يمكن ان تبقى فترة اطول من التغييرات الصعبة في النظم والهيكل التنظيمي. والثقافة توفر طريقة لفهم هذه الاشياء غير المرئية.

٢- ان يشكك في الاقتراحات التي تدعو الى تغيير / تحويل فوري للثقافة.

٣- تفهم اهمية الرموز التنظيمية الرئيسة، مثل اسم المنظمة، وشعارها فهي تحمل معاني هامة.

٤- الاصغاء للحكايات والروايات التي يتم تناقلها في المنظمة، ومن هم القادة، وماذا تعكس الحكايات عن ثقافة المنظمة.

٥- إقامة الاحتفالات والطقوس دورياً لايصال ونقل المثاليات الاساسية، وتقوية الثقافة؛ كما ان تنويع الاحتفالات والطقوس يخدم اغراضاً مختلفة.

٦- على الادارة العليا إيصال المثاليات المجردة بوساطة الاسلوب المباشر في اعمالها اليومية. وهذا يتطلب من المدير ان يتفهم ما هي المثاليات التي يدافع عنها، وكيف يمكن للاعمال البسيطة ان تنقل هذه المثاليات للأفراد^(٢٦).

اهم ملامح الثقافة الادارية في المجتمع العربي

من الملامح الرئيسة للثقافة الادارية في المجتمع العربي، والتي اشارت اليها الابحاث والدراسات المختلفة ما يلي:

١- تعدد الولاءات الفرد: فالفرد العربي يعطي ولاءه أولاً للأسرة ثم للعشيرة ومن بعدها للمنطقة فالطائفة. وهذا يضعف روح المواطنة والمسؤولية الوطنية.

٢- ضعف الشعور بالمصلحة العامة، وينشأ ذلك عن الولاءات المزدوجة.

٣- نظرة الانسان للعمل والوقت والتغيير: نما لدى الانسان العربي شعور سلبي نحو العمل، واصبح ينظر للعمل لكسب رزقه فقط بدون تعليق اهمية على العمل ذاته، وهذا لا يشجع التفاني والاخلاص والحماس للعمل، ومن ناحية اخرى، ينظر الفرد بازدراء نحو العمل اليدوي، ويسعى للعمل يرتبط بمكانة اجتماعية. ويفضل الاعمال الكتابية، مما ادى الى تضخم الاجهزة الادارية الحكومية.

وبالنسبة لعامل الزمن، فالانسان العربي لا يعطي اهمية للوقت ويعتبره مورداً غزيراً، فترى الموظف يتأخر باستمرار عن الودام، ويغادر عمله قبل الموعد المحدد، وفي اثناء الدوام كثيراً ما يترك عمله للاهتمام بشؤونه الشخصية.

ومن ناحية التغيير، فالنظرة السائدة تجاه التغيير سلبية ويميل الي التشبث بالاساليب والاجراءات القديمة. ولا يعتقد بأن التغيير سيجلب اي منافع او فوائد له.

٤- الضيافة والكرم: لا تزال الضيافة والكرم من القيم السائدة في المجتمع العربي. ولب المشكلة هو المغالاة في الكرم، مما يرتب على الموظف اعباء مالية

كبيرة، فيضطر للبحث عن وسائل مختلفة لتسديدها.

ومن ناحية أخرى، فالموظف لا يتردد في ترك عمله لاستقبال صديق أو قريب، ومجاملته واصطحابه خارج العمل لانجاز معاملة له.

٥- حضارة المصانعة: هنالك تركيز زائد على الامور والجوانب السطحية الظاهرية بدلاً من الاهتمام بجوهر الامور. فنرى الاهتمام بالمباني الضخمة والمكاتب والاثاث وغيرها أكثر من اهتمام الفرد بالعمل.

ومن ناحية أخرى تجد المدير أو المسؤول يقول أكثر مما يفعل، ويعطي الوعود والتصرّيات العديدة بشأن المشاريع والبرامج التي ستنفذها منظمته، ولا يطبق منها الا القليل.

٦- انماط الاتصال والتعبير تميل الى اطالة الرسائل واللف والدوران والتكرار الكثير، ومحاولة اظهار المقدرة اللغوية بدلاً من الاهتمام بنقل الرسالة المطلوبة بوضوح وايجاز- اي انه يطوّع مضمون الرسالة لخدمة اللغة بدلاً من العكس.

٧- التسلط والمركزية الشديدة: لا يميل المدير أو الرئيس الى تفويض اي من سلطاته، ويسعى لان يبقى بيديه جميع السلطات، وان يراجعه المواطنون في انجاز معاملاتهم، لأن ذلك يوفر له مزيداً من الهيبة والمكانة والنفوذ.

٨- التمسك بالتقاليد والعادات، يميل الفرد الى التمسك بالماضي وتمجيده، ومراعاة الاعراف والتقاليد، فيجد نفسه مراقباً من قبل الآخرين، فلا يتاح له الا القليل من حرية الاختيار في تصريف شؤونه.

٩- الاعتداد بالنفس وعدم الموضوعية: يميل الفرد العربي الى التباهي والتفاخر بالنفس، والتأكيد الزائد على شهرة الذات مما يجعل من الصعب ان يكون الانسان موضوعياً، وينظر للامور والحياة بطريقة غير موضوعية، مما لا يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بعقلانية^(٢٧).

ثقافة الادارة اليابانية والادارة الامريكية.

نظراً للنجاح الكبير الذي حقته المنظمات اليابانية في مختلف المجالات والميادين، فقد قام بعض الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في التنظيم

والادارة وتزايد عدد الباحثين والكتاب المهتمين بالتجربة اليابانية ونشرت ابحاث عديدة في هذا المجال.

وفي اوائل الثمانينات من هذا القرن، صدر كتاب بعنوان النظرية "Z" في الادارة للكاتب William Ouchi، وتناول الكاتب هذه النظرية في الادارة والسبل الممكنة للادارة الامريكية لمواجهة التحدي الياباني، وقد اشار الى اهمية «ثقافة المنظمة» "Organization Culture" في نجاح المنظمات اليابانية، وقد انتشر الكتاب انتشاراً واسعاً بين اوساط الكتاب والمفكرين والمديرين في امريكا وقد تم عرض مقارنة بين ثقافة الادارة الامريكية والادارة اليابانية والنظرية "Z" في وقت سابق، اثناء مناقشة تصميم الهيكل التنظيمي.

- (١) ابراهيم ناصر، مقدمة في التربية، (عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، ١٩٩٠)، ص ١٠٥.
- (٢) نفس المرجع السابق، ص ١٠٥.
- (٣) علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، (القاهرة: مكتبة غريب)، ص ٢١٠.
- (٤) نفس المرجع، ص ص ٢١١-٢١٢.
- (٥) ناصر، نفس المرجع، ص ١١١.
- (٦) ناصر، نفس المرجع، ص ١٠٨، والسلمي، نفس المرجع، ص ٢١١.
- (7) James L. Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly, Jr. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 8th ed. (Homewood, Ill., IRWIN, 1994), P. 62.
- (8) Keith Davis and John Newstrom, **Human Behavior at Work**, 8th ed., (N.Y.: McGraw- Hill Book Co., 1989), p. 60.
- (9) William M. Evan, **Organization Theory: Research Desing**, (N.Y.: Macmillan Publishing Co., 1993), p. 297.
- (10) Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1992), p. 563.
- (11) **Ibid.**
- (12) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Oragnizational Behavior**, 2nd ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1992), P. 709.
- (13) **Ibid.** P. 706.

- (14) Luthans, **op. cit.**, p. 564; Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behavior**, 5th ed. (N.Y.: McGraw-Hill, Inc. 1991), p. 246.
- (15) Luthans, **op.cit.**, p. 567.
- (16) Steers and Porter, **op. cit.**, pp. 249-251.
- (17) Warren Gross and Shula Shichman in Kreitner and Kinicki, **op. cit.**, p. 715.
- (18) Luthans, **op. cit.**, p. 570; Veekay Narayanan and Raghu Nath, **Organization Theory**, (Homewood, Ill.: IRWIN, 1993) , PP.466-467.
- (19) Daniel Robey, **Designing Organizatoins**, 3rd ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1991)pp. 403-404.
- (20) Narayanan and Nath, **op.cit.**, p. 460.
- (21) **Ibid.**, p. 405.
- (22) Evan , **op. cit.**, p. 239, 305.
- (23) Steers and Porter, **op. cit.** p. 247-248.
- (24) **Ibid.**, pp. 301-305.
- (25) Steers and Porter, **op. cit.**, p. 394.
- (26) Robey, **op.cit.**, p. 394.
- (27) Hussein Harrim, 'Public Administration Development in Jordan: An Integrated Approach" Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, U.S.A., 1976.
- (28) Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Application**, 3rd ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc. 1990), pp. 338-340.