

الفصل السادس

ماهية الثقافة التنظيمية

تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقي اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها تكوينها، وكيفية تشكيلها ونقلها، وتعليمها، وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة ولفائدة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

وتؤكد الحالات والمواقف العلمية أن هنالك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية، وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمة غير الناجحة.

ولقد عبر عن ذلك الدكتور ناجي جواد بقوله: رسالة على مجموعة من أسئلة تتمحور حول طبيعة عمل المنظمة، فمثلاً يقول كل من (Steiner, 1986) أن رسالة المنظمة هي تصريحات تطلقها الهيئة المؤسسية تعبر عن القيم والغاية والاتجاه الخاص بها.

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو قتلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الخصائص إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العمل والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

كما أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الدليل الذي يوطد سيرها نحو جهة تحقيق الهدف، وفي مسار متزن وذا رؤية لا يشوبها الغموض، فهي بذلك

بمثابة الخارطة المعمارية التي وفقها يعمل المهندس المعماري، كما أن ثقافة المنظمة في وقتنا الحالي الروح للمنظمة، إذ لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير من بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية، ويتضح خلال ما يلي:

تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة القيم والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد من تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- كما عرفت بعض بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.
- وعرفت أيضاً بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف وذي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- أيضاً أن الثقافة كما عرفها (Hand, 1976)، تعني أسلوب الحياة المتجرب بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد.
- أن الثقافة التنظيمية هي النسق والقيم المشتركة والمعتقدات: (Brouttal) المتفاعلة، في البيئة التنظيمية والأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية.

■ من تعريف للثقافة يعبر هو فستاد على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة حيث يبحث عن التلائم أو التكيف معها الداخلية للمنظمة، وحصله للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية.

أهم القيم التنظيمية التي نعكسها الثقافة التنظيمية:

■ الاعتراف الكبير جداً الذي يخص احتياجات العملاء والعاملين، وذلك إذ أن المنظمة في وضع ثقافتها لا بد أن تأخذ في الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا والاستقرار، وولاء العاملين من جهة، وكسب رضا وثقة عملائها من جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.

■ تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك الأفراد العاملين والعملاء في تقديم الأداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة، كما لا بد للمنظمة تحليل وتشخيص سلوك الفرد من مكان العمل، فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد لتحقيق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

■ الشعور بالمسؤولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسؤولية تحمل المخاطر مشتركة.

■ الانفتاحية من الاتصالات، بما تحققة الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة.

مكونات الثقافة التنظيمية:

أولاً: كيف تتكون الثقافة التنظيمية:

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفة منشديها وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهـم. مثال على ذلك: بيل جيتس مؤسسه شركة مايكروسفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في لشركة تقدم أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل والالتزام؛ بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطوير والابتكار.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

١/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

٢/ المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية.

٣ / الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع. مثال لذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

٤ / التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال لذلك: التوقعات المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ثوبن الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

أن تكوين الثقافة التنظيمية، ليس بالأمر السهل - وأن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على بناء ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما تكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك. ونظراً لأنهم يكونون موجودين والشركة منذ البداية كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة. وينتج من ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة. وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

التأثير بالبيئة الخارجية:

تستمد ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي

تتعامل فيها. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى. ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى. فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود وكان متميز لها بالسوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة.

ويعني ذلك أن هذه الشركة تعمل على تحقيق مستوى عالٍ من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة، وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر ليخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكاناً مناسباً بالسوق، وينتج ذلك عند ظهور ثقافة عامة تركز على إتباع إستراتيجية قيادة السعر.

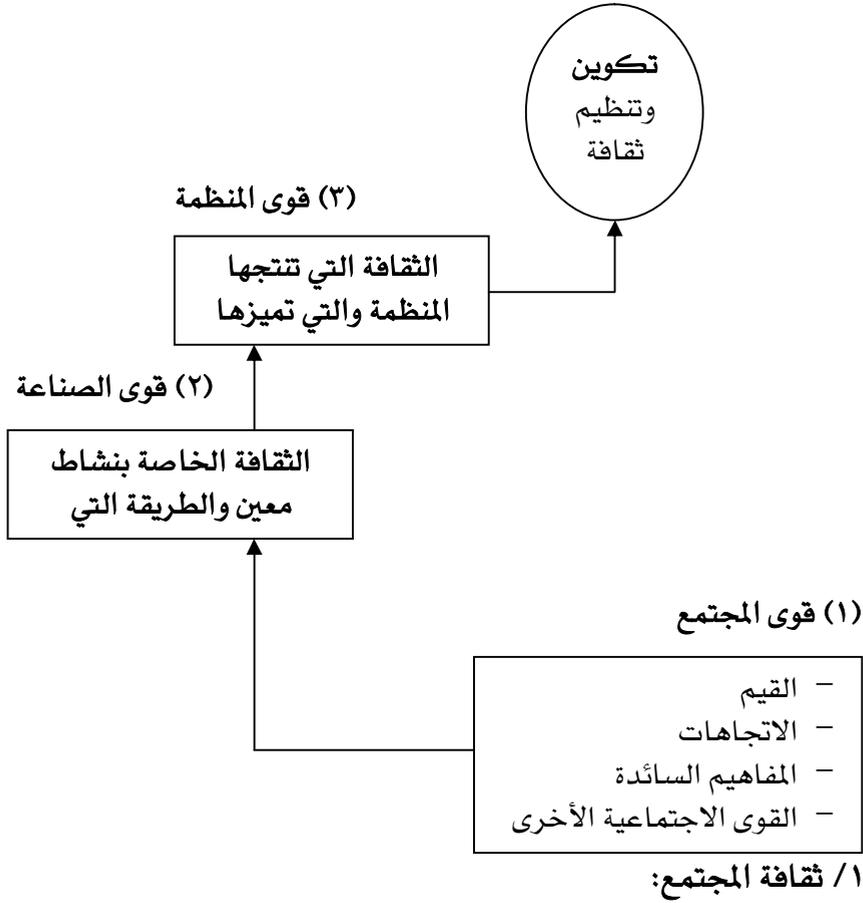
ويمثل تلك الطريقة تشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها. إلى حد كبير فإن الثقافة على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة. وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد من ثلاثة مستويات أساسية هي:

المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.

الشكل القوة المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية



تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع. حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

٢ / ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط الحياة الأعضاء ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

٣ / ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة وعن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

١. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
٣. التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
٤. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
٥. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ.
٦. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

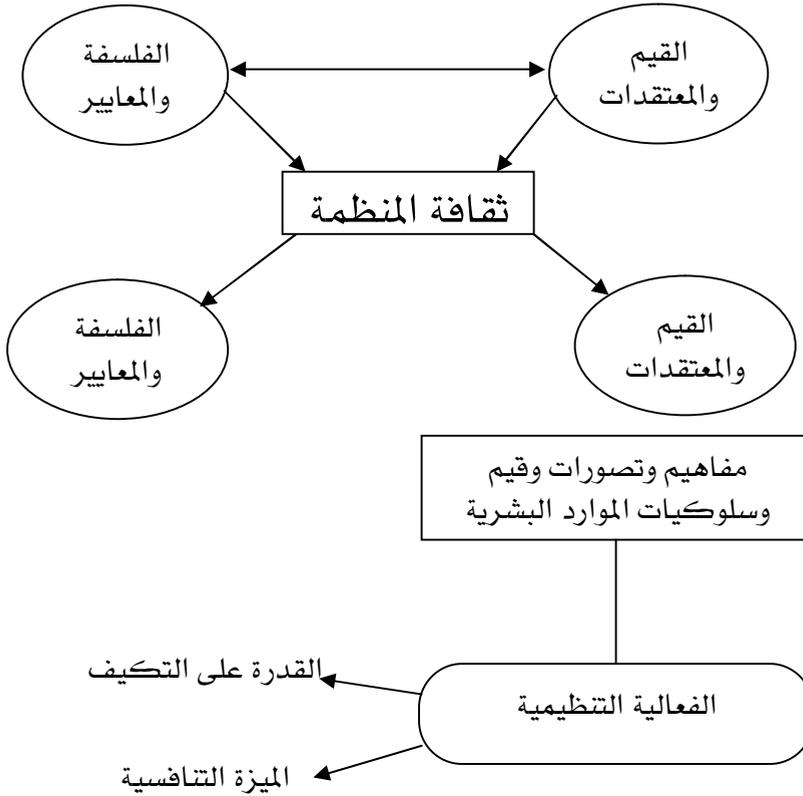
الثقافة الإستراتيجية:

أن يشير إلى ذلك مؤلفو إدارة السلوك في المنظمات بقولهم "حتى لو لم يكن التغيير يسبب الاندماج، فما زالت هنالك فرصة لإحداث التغيير الثقافى وفقاً لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية".

أما مؤلف التنظيم الإداري فقد قال: "ترتبط الثقافة الإدارية الإستراتيجية معاً بقوة، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة

لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة. ومن جهة أخرى، فإن المعتقدات والقواعد والقيم والافتراضات التي يواجهها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على انجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل، ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها. وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة".

الشكل: تأثير الثقافة التنظيمية الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة في منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها المختلفة، وسنلخص أهمية الثقافة التنظيمية وما تلعبه من دور في المجالات التالية:

١/ مجال الأفراد:

أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي في مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة:

- يتضح من التعريف السابق أهمية الثقافة التنظيمية للفرد تتمثل في الآتي:
- أ. الاهتمام الفائق باحتياجات العمالة أو الأفراد جاداً في تحقيق العاملين، إذ أن الثقافة التنظيمية كفاءتها مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.
 - ب. حرية تقديم الأفكار الجديدة إذ تتيح ثقافة المنظمة الكفوءة الحرية في الأفكار للأفراد العاملين، بما يحقق التطور والتقدم. والتغيير والتطوير الكفوء لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالأداء التي يرونها مناسبة، والتي من شأنها تحقيق الهدف المطلوبة من التطوير، إذ يحقق ذلك شعور الأفراد بأهميتهم في التنظيم، ولذلك الأثر الواضح في تحقيق ولأهم بمنظمة ورضائهم عن العمل.
 - ج. تحقق الثقافة التنظيمية الكفوءة الاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل، ومع مديريهم ومسؤوليهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.
 - د. تحقيق الفعالية في العمل، حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططه التوظيفية على إحمال الأعمال وتوظيفها وفق ما يساب مع مقدرات الشخص أو الفرد، وبذلك تكون فعاليته بانجاز العمل الموكل إليه.
 - هـ. إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله، وتجاه منظمته، فقد ذكر مؤلفاً سؤ السلوك التنظيمي أنه لقد

أصبح معروفاً لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية كما ذكر كل من جيرالد جرنبيرج، وروبرت بارون، في كتابهما إدارة السلوك في المنظمات أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمات: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان في الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها.

و. وتتوفر الخبرة في العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل، مما يؤدي إلى نتائج ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم. فقد قال مؤلف كتاب "إدارة الأفراد" مهدي حسن زويلف: كما أدى أعمال الرغبة في العمل من قبل الإدارات إلى تدني الإنتاجية مهما كان للفرد من قدرة على الإنتاج. وكما اتفقت الإدارة المالية والجهد على التدريب لغرض رفع مستوى الأداء دون أن تحقق نتائج ايجابية، وذلك لغياب رغبة العمل.

ز. تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل وتتميط ذلك السلوك بما يوافق الثقافة التنظيمية تتميطاً لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه واحتياجاته، فقد قال عبد الغفار حنفي المؤلف لكتاب (إدارة الأفراد بالمنظمات) أنه من المهم تحليل وتشخيص سلوك العدد من مكان العمل. فكيف يتم ذلك وما هي العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار الفرد ليتحقق التوازن والانسجام بين الفرد والعمل.

يتبين مما سبق أن هنالك مجموعة من المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية للمنظمة للفرد العامل فيهما كما أنه يتبين عدم إغفال ثقافة المنظمة وسياساتها للفرد للعامل وذلك لأهميته وباعتباره العنصر المركزي الذي تبنى عليه المؤسسة.

يقول مهدي حسن زويلف في كتابه (الإدارة نظريات ومبادئ) يشكل العنصر الإنساني العنصر المركزي في إنجاز عملية التنظيم مما يستوجب

عدم إغفاله فهو الخلفية النابعة في بناء الهيكل التنظيمي وفي جسم المنظمة والذي يبعث المياه والحركة فيه. أن أي فشل في تحفيز الأفراد وضمن تفاوتهم بسبب فشلك المنظمة وانهارها.

٢/ مجال الجماعات:

أن سلوك الأفراد كمجموعات عمل يزيد عن مجموع سلوكياتهم بشكل فردي. وتزيد أهمية دراسة هذا المستوى والتركيز عليه في مجال السلوك التنظيمي إذ أعلمت أن سلوك الفرد عندما يكون الفرد في جماعة عمل يختلف عن سلوك نفس الفرد بشكل فردي: أي خارج جماعة العمل. كما أن الجماعات تتميز بتشكيل سلوك معين لأفرادها. هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية:

أ. الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

ب. تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد وذلك إذ إن للأفراد دوافع نحو إشباع حاجة الانتماء، فالثقافة التنظيمية من لخال بناء الجامعات تشبع هذه الحاجة، كما أن الثقافة والسياسية الكفوءة للمنظمة تحقق هذا الانتماء حتى فريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة. ذلك للإيمان والاعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقاً قد اعتنقت ذلك المعتقدات والتوجيهات.

ج. كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية الثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسائها على مضمين

تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن التطبيق المبني على اعتناق المجموعات لها.

وهذه النقطة مهمة جداً لأن كل منظمة تكون في بيئة، فهي تحقق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة: وعناصر البشرية والمادية، ويتبىق ألا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ. وبمراعاتها لتلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد اهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة.

يؤكد ما سبق، قول ستيفن أركوي: عندما يكون هنالك اختلال في التوافق تركز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها، ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

تحقق الثقافة التنظيمية التكامل لمجموعة العمل:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ومواهب الموظفين وقدراتهم، وعادة تمنح الموظفين بعض المهام إذا ما اضطررنا إلى ذلك ويعني هذا ببساطة أن لدينا مزيداً من العمل لا يمكننا القيام به.

وهي أي ثقافة تنظيمية بجانب التكامل تحقيق التفاعل لما توليه من إيضاح للطرق التنفيذية للعمل. إذا تستطيع المنظمة بذلك تحقيق أهم عنصراً الكفاءة الذين هما التفاعل والتكامل. وتفاعل أفراد المجموعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق كفاءة المنظمة. وبذلك بتحقيق للمجموعة عنصر الثقة مما يزيد أفرادها تمسكاً بها، ويؤدي ذلك إلى اتجاهات ايجابية نحو بقاء تلك المجموعات وقد ذكر شوقي ناجي جواده وقيس علي مؤمن في كتابها (السياسات الإدارية) أنه إذا نظرنا إلى التنظيم الإداري لأي منظمة ستجده يمثل نظاماً اجتماعياً من صنع إنسان. وأن على المدير ألا ينظر إلى المنظمة على أنها تحتوى عدد من الوحدات المنفصلة، ولكن على أساس أن

هذه الوحدات مترابطة بشكل تكون في مجموعها نظاماً كلياً متكاملماً لها، ويبرز دور المدير أيضاً في تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل للمنظمة بحيث يتيح ذلك لكل جزء من نظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

٣/ مجال المنظمة:

أن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة، وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماع السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية. ويمكن الإشارة إلى ما تحققه الثقافة التنظيمية من ميزات للمنظمة في النقاط التالية:

أ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل السلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.

وبناء على ذلك فإن لثقافة المنظمة دوراً كبيراً في مقاومة ما يهدف إلى تعبير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. فكلما استطاعت المنظمة تحديد سلوك الأفراد العاملين وفهم وإدراك وتحليل أسبابه وموجهاته، كلما زادت قدراتها على فهم السلم والواقعي لسلوك الأفراد، ومن ثم تسعى إلى التأثير في ذلك من خلال ثقافتها التنظيمية بجعله متوافقاً مع مبادئها.

ويعتمد ذلك على مدى فاعلية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فقد ذكر ستيفن أكروفي في كتابه العادة الثامنة، ذلك بقوله: لن يكون هنالك توافق أو انضباط في بنى المؤسسة، وأنظمتها، وإجراءاتها، وثقافتها، عندما يملك المديرون منظورات غير صحية، أو ناقصة عن طبيعة الإنسان فإنهم يعممون أنظمة- بما في ذلك أنظمة التواصل والتوظيف والاختيار والتعيين ولحمل المسؤولية والمكافآت والتعويض والترقية والتدريب والتطوير والمعلومات-

تفشل في إطلاق كل الطاقات الكامنة في الناس، ولن يكون الأشخاص والفرق والأقسام والمؤسسة متوافقين حول رؤية جوهرية ومنظمة قيم مشتركة وإستراتيجية واحدة. أن ذلك سينتج خللاً كبيراً في توافق المؤسسة مع السوق والزبائن والموردين الموجودين خارجها.

إذاً حتى تكون المنظمة قادرة على تضمين سلوك الفرد وفق شروطها بتطلب الأمر وجود ثقافة تنظيمية كفوءة وفاعلة قادرة على شمول كل ما سبق من نقاط هادفة للتشديد وفق خطى النجاح.

ب. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

فإن الإلهام والفحص الجيد لما ينتمي إليه الأفراد من ثقافة وبيئة وأخلاق، وقيم، ومعتقدات، يكون بمثابة الأساس الذي يقوم عليه التنبؤ بسلوكهم، من خلال إغراء السلوك غالى تلك الأساسيات وتفسيره من خلاله.

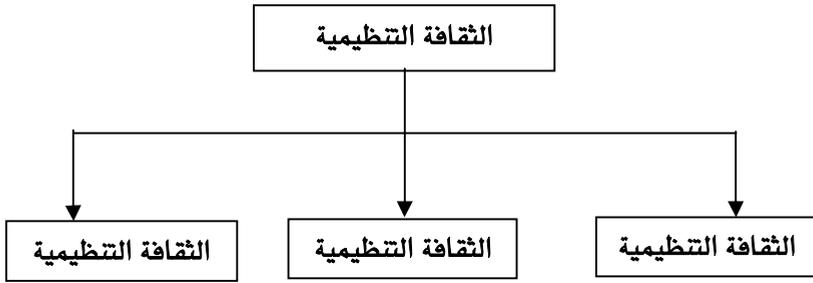
كما أن السلوك (سلوك الفرد) هو الوحدة التي تتكون منها المنظمة ككل، فقد ذكى أحمد صقر عاشور في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات. يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشأ والحياة فيها. فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبذلها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه، واتصاله برئيسه.. الخ كل هذه التصرفات والأنشطة مما يديه الفرد تكون الأساس فيها تؤمة المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء. فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل.

ت. إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفية ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة

بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضاء العملاء إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب في القيام بأي شيء يرضي العميل.

الشكل يلخص بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية

الشكل بعض ما تلعبه الثقافة التنظيمية في المنظمة



ث. كسب ولاء العاملين، وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة، والعي في تحقيق أهدافها. فقد ذكر مؤلفا إدارة السواك: أنها - أي ثقافة التنظيمية - تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية - وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

وهي بتلك ستحقق العامل والانصهار داخل مجموعات العمل، كما ذكر مؤلف كتاب التنظيم الإداري مصطفى محمود أبو بكر حيث قال: يتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائد والمرشدة للسلوك الوظيفي والقدرات داخل المنظمة.

ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجرد لقيم غير مقبولة.

وتوفر وكسب ولاء العاملين سيتم بصورة فاعلة من خلال وضوح ثقافة المنظمة وسياساتها، وذلك الولاء لا يكون إلا بتوفر الرضا الذي هو نتيجة وضوح رسالة المنظمة وسياساتها وثقافتها. وبتوفره سيكون الولاء به تضمن المنظمة فريق عمل متفاعل، ومنصهر، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، إذ يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمة ككل.

ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي.

هنالك مجموعة من الوظائف الأخرى التي تحققها الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة وتتمثل في الآتي:

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وأفعالهم.
- يرى Gtosby أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين.
- الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار كما يرى Robert Aranell.
- تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء، حملة الأسهم، الحكومة).
- تكون مرشداً فعالاً للعلاقات الشخصية داخل المنظمة.
- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب.

- تتوقف قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة.
- لها دور مميز في الكفايات التنظيمية، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تساهم في ووضوح رسالة للمنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

الثقافة نظام أمريكي: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها لبعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين- وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

١/ الجانب المعنوي: (الشق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

٢/ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة.

٣/ الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع في أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

ويشير إلى النقطة السابقة مؤلف كتاب (السلوك التنظيمي) أن ثقافة المنظمة تجع المنظمة مترابطة ومنسجمة من لخال ترابط وانسجام الموظفين بها.

الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يمل كل جيل من أجيال المذكورة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه

الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام، وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خالصة التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها في تغيير من جانب آخر.

البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية:

أنه من الممكن وصف ثقافة التنظيمية، ولتعرف عليها باستخدام عدد من الطرق. ومع ذلك فإنه لكي تفهم الثقافات التنظيمية ويقرن بنيتها لأبد من توافر طريقة ثابتة لتصنيفها. وحديثاً توصل اثنان من علماء ومستشاري الثقافة التنظيمية البريطانيين إلى اقتراح أسلوب واحد في ذلك المجال.

يطلق على النظام المستخدم لتصنيف الثقافات التنظيمية اسم المكعب مزدوج حرف (S) إشارة إلى البعدين الأساسيين المستخدمين لتصنيف الثقافات التنظيمية الذين يبدأ اسم كل منها بالحرف الانجليزي (S) وهما أ - درجة الفهم المشترك لأنشطة المنظمة وأهدافها Solidarity، ودرجة الصداقة الموجودة بين أعضاء المنظمة Solidarity، ومن الملاحظ أن درجة الفهم تقدر تكون عالية أو منخفضة وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الصداقة.

البعد الخاص بدرجة الصداقة:

يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة، وهذا أول شيء يلاحظ العامل الجديد. ذلك أن بعض المنظمات تضم أفراداً على درجة عالية من الصداقة بينما تضم بعض المنظمات الأخرى أفراداً ينطوون على أنفسهم ولا يملون إلى صداقة تضم الآخرين. وتضف الأول مع المجموعة العالية على هذا البعد، والثانية مع المجموعة المتخصصة على هذا البعد.

وللصداقة جوانب ايجابية وأخرى سلبية.
فمن ايجابيتها أنها تساعد على نشر الابتكار، لأنها تحث الناس على
العمل في شكل فرق عمل، وعلى تقاسم المعلومات والمعارف مما زيد إنتاجهم
على الأفكار الجديدة.

وعلى الجانب السلبي فإنه قد تحفز العاملين على تكوين جماعات غير
رسمية قد تدمر الطرق المادية لاتخاذ القرار.

ومن ثم التأثير السلبي لدرجة الصداقة القوية أن أعضاء الجماعة قد
يبتعدون عن مناقشة بعضهم البعض. وعن ما يشير الخلاف بينهم مما قد يؤدي
إلى ما قد سبق وصفه بالتفكير الجماعي.

البعد الخاص بدرجة الفهم المشترك لرسالة المنظمة وأهدافها:

من الواضح أنه لا صلة بين هذا البعد وبين علاقة العاملين ببعضهم،
فالضباط البوليس في تتبعه للمجرم، والجراح عند وقفه أمام الطاولة التي
يجري عليها الجراحة يتمتعان بدرجة عالية من الفهم رسالة المنظمة وأهدافها
نظراً لأنها يلتزما بأساليب محددة لتحقيق الأهداف المتفق عليها وهو ما أشير
إليه ستيفن أركوفي بالتوافق حول رؤية جوهرية ومنظومة قيم مشتركة
واستراتيجية.

وعلى العكس من ذلك فإن العديد من الناس قد يعملون معاً في أنشطة
يتقاسمون فيما بينهم قدراً محدداً من المعلومات بشأنه. ومن الممكن لنا أ،
نتعرف على مثل هذه المجموعات ذات الفهم المنخفض عندما يتم تشكيل
اللجان في أعضاء لديهم اهتمام محدود بالقضية موضع البحث.

ومن السهل تخيل مزايا وجود قدر عالي من الفهم المشترك لانجاز الأعمال
فضابط البوليس الذين يخفون لمساعدة بعضهم البعض الجراحون الذين
ينسقون جهودهم معاً تسود بينهم درجة عالية من الفهم المشترك لأهداف
المنظمة ورسالتها.

وعلى الجانب الآخر فقد يكون هذا الفهم ضاراً جداً بمن ليسوا أعضاء في الفريق فتخيل على سبيل المثال درجة الصعوبة التي يواجهها ضابط جديد انضم ليعمل مع مجموعة من العاملين القدامى الذين يعملون معاً مثل تروس الساعة.

فقد يشعر هذا الضابط الجديد بأنه مبعد وأنه قد لا يستطيع الاندماج معهم أبداً.

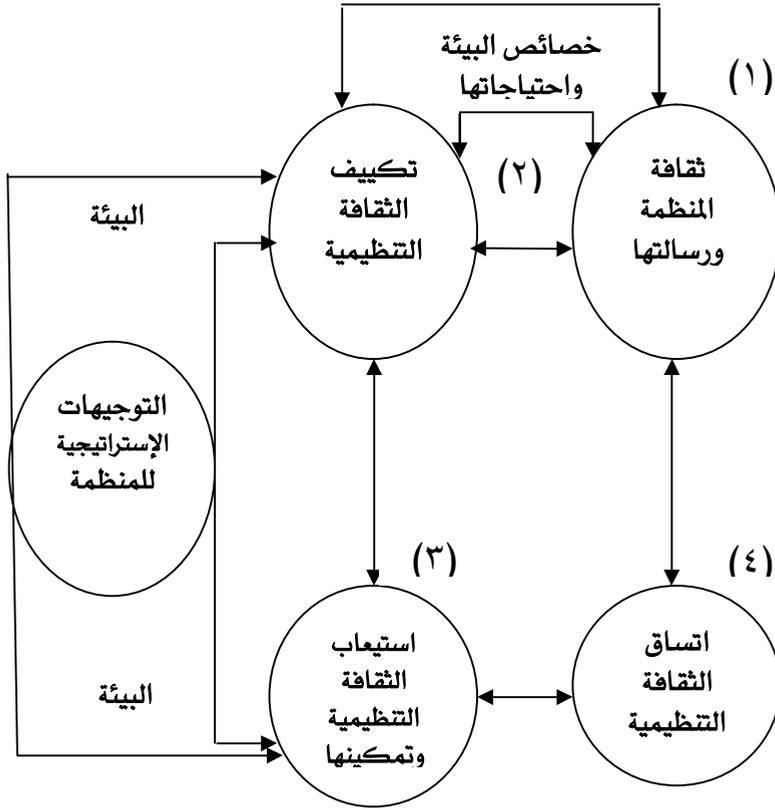
الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المنظمة:

تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة.

يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكوين العلاقات الصحيحة بينها وبين القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة، ويستلزم هذا التكيف ما يلي:

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة اتجاهاتهم أو الثبات في بيئة المنظمة.
 - أهمية وضع التوجيهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يقول ستيفن: باختصار إن رسالة المؤسسة والخطة الإستراتيجية أمر وعملية إشراك الآخرين بما في ذلك علاقة على البيئة.
- ويوضح الشكل التالي طبيعة تلك العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية ووضع استراتيجيات المنظمة.

شكل العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية



أ/ التكيف الثقافي:

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة حيث تشجيع الثقافة التنظيمية على نشأ أعراق ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتغيير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة والملائمة.

ب/ ثقافة المنظمة ورسالتها:

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغيير مع المتغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها كما في

إدارة السلوك في المنظمات بتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضع ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات.

ج/ تضمن الثقافة التنظيمية:

يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين كطريقة لتطوير الأداء ولخلق وتدعيم تحمل المسؤولية والملكية وتعميق الالتزام التنظيمي والاجتماعي.

كما أن تضمين الثقافة يعتمد على المتغيرات البيئية، فقال ذكي في كتاب إدارة الأفراد أن التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية أو السوق يتطلب وجود ثقافة مهمة والتي تعتبر حساسة وقابلة للتكيف وسريعة الاستجابة.

د/ اتساق الثقافة:

يقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد الزوجة نحو الثبات المتوجبة والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب لتحقيق التعامل والتكامل بين أعضاء من خلال إتباع مجموعة من سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لانجاز الأهداف، حيث يكون التركيز أقل من التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التعاون والتكامل المرتفع.

القيم الأخلاقية والثقافية للمنظمة:

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافية غير الرسمية للعديد من المنظمات. وأن ٩٠٪ من فشل العادة سببه فشل في الأخلاق.

مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الرد الجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ويختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية على السلوكيات التي يحكمها القانون.

فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الفرد على نحو مقبول في المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في المنظمة إلا أن هذه المنظمة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومنظمة لأخرى ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة، ويتوقف ذلك على قوة كل منها المستمدة من النظم السياسية في المجتمع ودور الأفراد في صياغة هذه النظم.

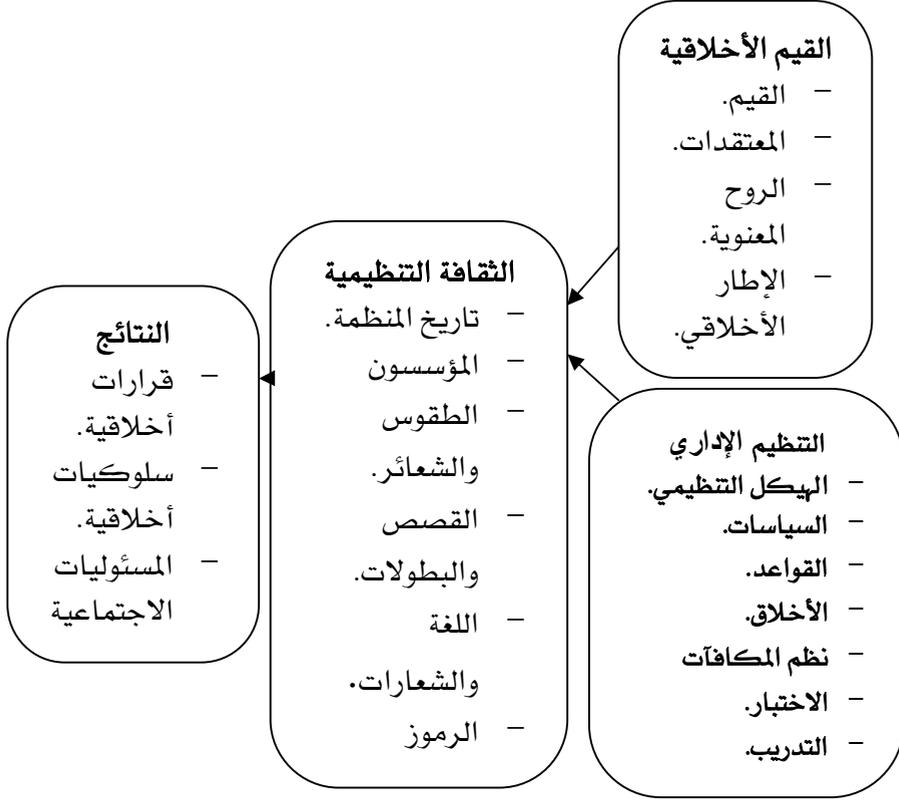
ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تجمعها قواعد قانونية، حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها ليس الضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة.

ويقول ثيدور روزفلت الذي ذكره ستيفن في كتابه مشيراً إلى أهمية الأخلاق: أن الأخلاق على المدى الطويل هي الفاصل الحاسم في حياة الأفراد والأمم على حد سواء.

نشأة القيمة الأخلاقية في المنظمة:

توجد ثلاثة مصادر في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل نشأة القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة



أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

١/ الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات (Geer Hofstede, 1980)، و (Philip selznik, 1957) أن هنالك ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

تساعد الثقافة القوية في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من

حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لثمين العمل. إن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

■ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

■ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

٢ / الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة

العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغبية عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

٣/ الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشاكل التكيف و يتمثل منطوق هذه النظرية دائماً إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويفرضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبته للحماس، مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين. لقد وصف Ralph Khilman الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تذوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيد الحلول بشكل تلقائي.

يرى Tom Peters أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائماً تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

فيما يلي مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف

الثقافات التنظيمية:

- ❖ المبادرة الفردية.
- ❖ التسامح مع المخاطرة.
- ❖ التوجيه.
- ❖ الرقابة.
- ❖ دعم الإدارة.
- ❖ الهوية.
- ❖ نظم العوائد.
- ❖ التسامح مع النزاع.
- ❖ أنماط الاتصال.