

أنماط الثقافات التنظيمية وإشكالية بناء هوية المؤسسة

د/ نورالدين رواينية

جامعة سوق أهراس

Résumé :

La culture organisationnelle est devenue un des plus intéressants sujets dans le domaine de la gestion institutionnelle. Elle vise à atteindre une compréhension profonde et précise du comportement organisationnel ainsi qu'une prédiction, un contrôle et une orientation au service de l'âme de l'organisation.

Un grand nombre de chercheurs et scientifiques continuent d'étudier la culture organisationnelle et ne cessent de proposer des approches et des modèles. Néanmoins, toutes ces tentatives découlent de la compréhension et la promotion de la réalité institutionnelle

La culture organisationnelle n'est autre que l'image et l'identité de l'institution au profit du public interne et externe

الملخص :

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال إدارة المنظمات والمؤسسات للوصول إلى فهم أعمق وأدق للسلوك التنظيمي فيها، على أمل التنبؤ به والتحكم فيه وتوجيهه إلى ما يخدم رسالة المنظمة.

والثقافة التي تكتسي كل هذه الأهمية في دراسة التنظيمات ومحاولة فهمها، تناولها العلماء والباحثون من زوايا ومداخل عدة، فتعددت دراساتهم وقدموا تبعا لذلك نماذج مختلفة للثقافات التنظيمية، لكنها بجميع روافدها تصب في حوض واحد ألا وهو فهم واقع المؤسسات ومحاولة النهوض بها.

ان الثقافة التنظيمية موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة فهي صورتها وهويتها التي تعرّف بها نفسها لجمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء

مفهوم الثقافة التنظيمية:

مثلما تعددت تعريفات الثقافة بوجه عام، ومثلما اختلف الأنتروبولوجيون وعلماء الاجتماع ولم يتفقوا حول مفهوم محدد لها، كذلك فإن تعريف الثقافة التنظيمية قد تعدد رغم حداثة الموضوع، إذ يرجع لبداية الثمانينات إلا أن الميزة في تعريفات الثقافة التنظيمية أنها مقاربة جدا حتى تكاد تتطابق ، خاصة فيما تعلق بجوهر الأشياء المكونة لهذه الثقافة وفيما يلي نسرد بعض هذه التعاريف.

فقد عرفها الكاتب كيرت لووين بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه" (1).

أما إدجار شاين فيعرفها على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية مبدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها، لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات" (2).

وتشير الثقافة التنظيمية حسب الأستاذ محمد قاسم القريوتي إلى " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطوقس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (3).

كما يعرفها الدكتور مصطفى محمود أبو بكر بأنها " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة.. بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها.. وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها" (4).

إن المتمعن في هذه التعاريف يلاحظ ويدرك دون عناء مدى التقارب الشديد في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، لدرجة أننا نجد كثيرا من الألفاظ قد تكررت في معظم التعاريف، وهي جملة الألفاظ المتعلقة بالمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، ومن بين تلك الألفاظ نذكر على سبيل المثال كلمات: القيم، المعتقدات، الأفكار، التأثير في السلوك... الخ، إلا أن هذا الاتفاق في التعاريف لا يعني انعدام الاختلاف كليا، ومرد هذا الاختلاف إلى الإضافات النوعية التي يضيفها هذا الباحث أو ذاك، ومن تلك الإضافات تأكيد " شاين" على أن هذه الثقافة متعلمة بل ينصح بتعليمها بطريقة

واعية .

و في كتاب " اقتصاد المؤسسة" يقدم مؤلفاه تعريفا لثقافة المؤسسة هذا نصه " ثقافة المؤسسة هي كلّ مركب من الرموز و المعتقدات والقيم والطقوس التي تحدد الطريقة الواجب على المؤسسات التصرف وفقها، ولها تأثير على السلوك الأخلاقي" (٥).

إن الأمر لا يحتاج إلى تحليل معمق لإدراك مدى تطابق هذا التعريف لثقافة المؤسسة مع التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية، مع الأخذ في عين الاعتبار تلك الإضافات النوعية، التي تميز باحث عن آخر.

إذن فالثقافة التنظيمية (أو ثقافة المؤسسة)، موضوع هذا المقال، هي جملة الافتراضات والمعتقدات والأفكار والتصورات التي يتبناها أو يعتقدونها مجموع الفاعلين في المؤسسة، ويجسدونها في سلوكياتهم وأقوالهم وإشاراتهم، والتي يسعون وفقا لها لتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاح رسالتها، وهذا يكون صحيحا في حال كون ثقافة المؤسسة تصنف ضمن الأنماط الإيجابية، وسنعود لهذا الموضوع لتفصيل الكلام فيه في معرض الحديث عن نماذج الثقافات التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

إن المتأمل في مجموع التعاريف التي وضعت للثقافة، سواء كانت ثقافة عامة أو ثقافة تنظيمية، يمكنه استخلاص جملة من الخصائص المشتركة، نوجزها للقارئ على النحو التالي(٦):

***الثقافة نظام مركب:** حيث توصف بأنها كلّ مركب من مجموع عناصر معنوية وأخرى مادية، تلاحظ في سلوكيات الناس وكمييات أدائهم لعملم وتعاملهم فيما بينهم ومع غيرهم .

***الثقافة نظام متكامل:** حيث أن الكل المركب لا يبلغ درجة بوصف معها بأنه بناء قائم بذاته، إلا إذا كان هناك توافق وانسجام بين مختلف العناصر المكونة لهذا البناء.

***الثقافة نظام تراكمي:** أي انها تتشكل عبر السيرة الزمنية، حيث تعمل الاجيال الأولى على توريثها وتعليمها لمن بعدها، وكل جيل يسلمها بطابعه ويضع عليها بصمته.

***الثقافة نظام متغير:** لأن كل جيل جديد يدخل إضافاته على الثقافة و يعمل على تهذيب ثقافة السابقين وتنقيتها لتلائم الاوضاع الجديدة وبهذا فهي لا تبقى على حال واحدة.

***الثقافة تكيفية:** فالاستمرار والبقاء يتطلبان من الثقافة تكييف نفسها مع متطلبات الجغرافيا ومتغيرات الزمن و إن لم تفعل تحكم على نفسها بالجمود ومن ثم الاضمحلال والتلاشي.

مكونات الثقافة التنظيمية: تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل الكثير من العناصر هذه أبرزها:

(أ)-**قيم المؤسسين أو النموذج القيادي:** فبالنسبة للمؤسسات الخاصة تلعب قيم و تصورات المؤسسين دورا بارزا في نشأة وتشكيل الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للمؤسسات العامة فلا يمكن الحديث عن المؤسسين و إنما عن نماذج للقيادة وأساليب للتسيير، باعتبار أن مدراء هذه المؤسسات

هم منفذون لسياسات فوقية.

(ب)-تفاعل قيم مجموع العاملين في المؤسسة: من المعلوم أن المؤسسة مفتوحة على بيئاتها المتعددة، وتعمل على استقطاب عمال من مناطق مختلفة، ولكل هؤلاء معتقدات وقيم وتصورات، وتفاعل مجموع هذه القيم ينشئ ثقافة خاصة بالمؤسسة.

(ج)-المتغيرات البيئية: إن المؤسسة بوصفها نسقا مفتوحا على بيئتها، فهي تتأثر تبعا لذلك بالمتغيرات البشرية للبيئة وكذا المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فلو افترضنا شركة (أم) في أوروبا وأرادت فتح فروع لها في بيئات مغايرة لأوروبا، فهي مضطرة لتحقيق أهدافها أن تراعي الخصائص النفسية والثقافية والاجتماعية، للتركيبة البشرية لتلك البيئات.ومن هذه العناصر المنشئة للثقافة التنظيمية يتبين لنا أن هذه الأخيرة تتطوي على مركبات داخلية وأخرى خارجية، هي محل بحث العنوان التالي.

المركبات الداخلية والخارجية للثقافة التنظيمية:

بعد نشوء وتكوين الثقافة داخل المؤسسة لا يمكن النظر لمركباتها بشكل مجزأ بل تصبح كلا متكاملا، ولكننا سنعمل هنا على تقسيمها تقسيما تملية اعتبارات نظرية ومنهجية ليس إلا.

(أ)-المركبات الداخلية⁽⁷⁾: معظم هذه المركبات يمكن استيفائها من التعاريف المحددة للثقافة التنظيمية (أو ثقافة المؤسسة).

1-تاريخ المؤسسة: يقصد به جميع المراحل والأطوار التي مرت بها من يوم نشأتها إلى الوقت الراهن، وعليه فإن كل ما مرت به المؤسسة من أحداث و وقائع ، وكل الأساليب التي استخدمتها في مواجهة مختلف المواقف ، كل هذه وغيرها يصبح رصيذا تجريبيا وخبرة معرفية، تكون بمثابة معالم على الطريق تهتدي بها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

2-المعتقدات والقيم: تعبر عن رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة، تجاه مؤسساتهم وكيفية إدارتها بغية تحقيق أهدافها، وهي عبارة -أي المعتقدات والقيم- عن موجّهات ومحددات للسلوك التنظيمي تعزيزا وتدعيمها أو كبحا وإطفاءا. ومن بين أهم القيم في مجال العمل، النظرة لمفهوم العمل كقيمة، والوقت والالتزام...إلخ.

3-الرموز: ويمكن التمييز بين نوعين من الرموز:

أ)الرموز اللغوية:

ألفاظا محددة وعبارات متكررة تعكس ثقافة المؤسسة ، و تعبر عن قيم الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم، ومن أمثلة هذه الرموز اللغوية، نسمع مثلا في المؤسسات الأمريكية عبارة « Go for it » ويقابلها لدى الفرنسيين « Pourquoi pas (essayer) » كما يسمع في مؤسسة نايك عبارة « Just do it »، وفي الوطن العربي نسمع عبارات مغايرة تعبر عن ثقافة أخرى فمثلا في الجزائر قد نسمع

عبارات "أخدم خدمتك أوروّح" أو "ماكش مسؤول عليها".

ب) الرموز المادية:

وهي جملة الرموز غير اللغوية ومن أمثلة ذلك البناء الهندسي للمؤسسة فهو يعبر عن ثقافة معينة، أسلوب وطريقة ترتيب التجهيزات داخل المؤسسة وكيفية التعامل معها والمحافظة عليها، لباس الموظفين والعمال، ومن أمثلة هذا الأخير أن مؤسسة **كوكاكولا** خصصت لموظفيها بدلات حمراء، كذلك نجد في بعض المؤسسات مثل المستشفيات تمايز في ألوان المآزر للتفريق بين الطبيب والممرض والعامل، أيضا نجد لدى بعض الجامعات تقاليد خاصة في مناقشة الرسائل كارتداء بدلات خاصة للجنة المناقشة... إلخ

4- القصص والأساطير: ونجد هذا في المؤسسات ذات التاريخ الطويل، ومن أمثلة هذه المؤسسات نذكر مؤسسة "مارسيداس" "طويوطا" "إ ب أم" "جامعة هارفارد"، "السريون..". مثل هذه المؤسسات تعمل على نقل ثقافتها لموظفيها وغرسها في نفوسهم عن طريق القصص والأساطير، عن كيفية نشأتها والضغوط التي تعرضت لها في مسار حياتها وكيف واجهت الصعاب وتغلبت عليها وكيف ثبتت في مجال التنافس حتى رسخت قيمها وصار لها عنوانها المميز، وغالبا ما ترتبط هذه القصص بالرجال المؤسسين أو المدراء المسيرين.

5- الشعائر: وتتمثل في جملة من أحداث وأسابيل للفعل تؤكد من خلالها المؤسسة على نبل قيمها وسمو رسالتها، وتعمل هذه الشعائر وظيفيا على زيادة التماسك بين أفراد المؤسسة، ومن أمثلة هذه الشعائر، مراسيم حفل إحالة عامل أو فريق عمل إلى التقاعد وإكرامهم والتتويه بجهودهم في خدمة المؤسسة، و الامثلة كثيرة و تتنوع باختلاف المهن .

ب) - المركبات الخارجية: وتتمثل في:

1- الثقافات البيئية: ترتبط ثقافة المؤسسة بالثقافة الوطنية أو ثقافة البيئات التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، ومن أمثلة ذلك النظرة للقائد أو المدير، فلدى **الفرنسيين** مثلا نجد هناك احتراماً شديداً للمدير الذي يبقى بينه وبين الموظفين بعدا هيكليا ترتيبيا، وفي الثقافة **العربية** - الحالية - فإن الاحترام للمدير يتعدى الهيبة إلى الخوف، أما في الثقافة **اليابانية** فإن القائد هو بمثابة المعلم الذي يبقى دوما بجوار تلاميذه للأخذ بأيديهم.

2- الديانات والإيديولوجيات: للدين مثلما للإيديولوجيا تأثير واضح على سلوك الأفراد ومن ثم على ثقافة المؤسسة، حيث يقصد العمال مؤسساتهم وهم مشبعون بقيمهم الدينية وتصوراتهم الإيديولوجية، والعامل الديني في العالم الشرقي أكثر تأثيرا منه في العالم الغربي، في حين نجد أن تأثير البعد الإيديولوجي في الغرب أظهر⁽⁸⁾.

وظيفة الثقافة التنظيمية:

لقد سبقت الإشارة إلى أن الثقافة داخل التنظيم (المؤسسة) - ومن خلال جملة القيم الداخلة في تكوينها - تمارس تأثيرات خفية (غير مرئية) على السلوك التنظيمي، ومن ثم أمكن القول بأن الثقافة تلعب أدواراً أساسية في الحياة التنظيمية، لعل أبرزها هذه :

1) إكساب الهوية التنظيمية: وذلك من خلال اشتراك العمال في جملة القيم والمعايير، وهذا يشعرهم بالاتحاد و الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم، ومن بين هذه القيم اعتبار قيمة الإنسان وحقه في الترويج عن نفسه وكمثال على هذا فإن " العاملين بشركة ساوث وست للطيران يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويج عن أنفسهم أثناء العمل، ولذلك يشعر هؤلاء العاملون بالارتباط بالشركة و بالانتماء إليها"⁽⁹⁾.

2) غرس الالتزام برسالة المؤسسة: إن الإحساس بالانتماء للمؤسسة المشار إليه في النقطة السالفة يعمل بدوره على تقوية روح الولاء للمؤسسة، وبالتالي فإن الأفراد في هذه الحال يعبرون على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسستهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك التنظيمي: فكما تدعم الثقافة وتعزز سلوك الموظفين القدامى، تأخذ بأيدي الموظفين الجدد، فتحدد وتوجه سلوكياتهم من خلال ما ينبغي فعله أو قوله في كل حالة من الحالات وبهذا يتحقق لهم التوافق التنظيمي فعلى سبيل المثال فإن " العاملين في شركة ديزني" يظهرون بشكل جذاب وبنظافة عالية وابتسامة جذابة، مثل هذه الثقافة القوية المعززة عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية، تضمن أن العاملين سوف تكون أفعالهم متماثلة نسبياً ويمكن توقعها"⁽¹⁰⁾.

4- تعزيز ثبات النظام: فحتى تحقق المنظمة (أو المؤسسة) أهدافها وتتجح في رسالتها، فهي بحاجة إلى نوع من الاستقرار والثبات، وليس ثمة عامل أقدر على تحقيق هذه الغاية من الثقافة الموحدة و المؤطرة لجميع سلوكيات واتجاهات الفاعلين داخل التنظيم.

5- تمييز المؤسسة: إن الذي منح المؤسسات اليابانية ميزات التنافسية العالية، وانتصارها على مثيلاتها الغربية خاصة الأمريكية هي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة فيها⁽¹¹⁾.

وفي ختام هذا العرض الجزئي لأهم و أبرز وظائف الثقافة التنظيمية، يبقى لنا أن نقول بأن هذه الوظائف لا تتحقق بنفس القدر ونفس الدرجة في جميع التنظيمات والمؤسسات، ومرد ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية ليست واحدة في جميع التنظيمات فهي تتعدد وتختلف وتتنوع، وهو ما سنعمل على توضيحه من خلال محتوى العنوان التالي:

أنماط الثقافة التنظيمية :

تعريف النمط: النمط لغة: هو " جماعة من الناس أمرهم واحد، والنمط أيضا: الضرب من الضروب والنوع من الأنواع" (12).

و اصطلاحا: يعرف النمط على أنه " وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة، وكلّ يأتلفها جميعا في وحدة" (13).

والنمط الثقافي هو " طريقة عمل أو اعتقاد ما يعتبر مألوفا لفئة من الناس، كما يقصد بهذا الاصطلاح المركبات الثقافية التي تكون الصيغة الثقافية الكلية للمجتمع أو القيم و المعتقدات السائدة التي تميز ثقافة ما" (14).

والفعل من النمط هو نمط -بتشديد الميم - تنميطا أي صنف تصنيفا " وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية" (15).

وبالجمع بين التعاريف اللغوية والاصطلاحية، يتضح ويتحدد مفهوم الأنماط الثقافية موضوع المقال على أنه جملة الأفكار و المعتقدات التي يحملها الأفراد وتتجسد في أسلوب وطريقة عملهم وكذا مواقفهم و اتجاهاتهم، فالأنماط إذن تصنيفات تتضمن كل الأشياء سالفة الذكر. وهناك من يعرف النمط على أنه نموذج (16)، وعليه يكون النمط الثقافي هو نوع أو صنف أو نموذج تنصهر فيه جملة الأفكار والمعتقدات التي يحملها أفراد التنظيم ويجسدونها في أقوالهم و أفعالهم وطرائق عملهم وكذا مواقفهم واتجاهاتهم.

ويجمع الباحثون والعلماء على أن لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة والمميزة لها عن غيرها، ومن هنا أمكن القول بتعدد الثقافات التنظيمية واختلافها، وقد جهد أولئك الباحثون والعلماء في وضع تصنيفات لها، فبعضهم صنفها تصنيفا عاما يستغرق المؤسسة ككل، وبعضهم وضع تصنيفات لكل فئة عمالية داخل المؤسسة، والذي يعنينا في هذه الدراسة هو التصنيفات العامة التي تستحق وصف ثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة.

وممن وضع تصنيفات عامة للمؤسسة ككل، من قسم الثقافة إلى قسمين كبيرين هما : ثقافة قوية/مكثفة، و ثقافة ضعيفة/ريكة، ويحدد نمط الثقافة هنا إن كان قويا أو ضعيفا وفقا لعاملين اثنين هما: الإجماع والشدة (17).

وممن وضع تصنيفات جزئية خاصة بفئات عمالية نجد سان سوليو، ففي دراسة له بين أنه "يوجد ارتباط بين الهويات في العمل (أو ثقافات العمل) والتصنيفات المهنية" (18). وانطلاقا من هذا حدد أربع أنماط ثقافية لأربع تصنيفات مهنية وهي كالتالي:

1. الاندماج ← المستخدمين (عمل غير يدوي)
 2. التحوير ← الإطارات
 3. الانسحاب ← العمال (عمل يدوي)
 4. التقنيين ← النخبوية
- والتصنيف حسب الذي تقدمه في هذا الامعان هو بصيف ح من روب جوي

و " جاريت جونز"، وقد قدما هذا التصنيف في مقال لهما تحت عنوان: " ما هو إسمنت (عامل التماسك) المؤسسة الحديثة " وهو المقال الأول في كتاب " إدارة الأفراد" (19).

وفي هذا المقال بين الباحثان أنه في عالم المنظمات، فإن الثقافة التنظيمية تثير بحق جدلا كبيرا، فقد ظهرت كوسيلة فعالة في حفظ التماسك داخل المؤسسات التي كابدت موجة من التفكير أثناء عمليتي اللامركزية والتطهير. ورأى الباحثان بأنه من المهم أولا تحديد الثقافة، وتساءلا عما إذا كانت هناك ثقافة واحدة متينة في كل التنظيمات؟ وإذا كانت الإجابة بـ(لا) فكيف يستطيع المدير (أو المدير) تغيير ثقافة المنظمة؟

للإجابة على هذه الأسئلة فإن " روب جوي" و " جاريت جونز" ينطلقان من مبدأ أن الثقافة تلتصق بالجماعة، وأن علم الاجتماع هو الأنسب والأقدر لدراسة الجماعات، هذا العلم الذي سمح ويسمح بفهم أفضل للتنظيمات الإنسانية منذ حوالي 150 سنة، يميز نموذجين من العلاقات: الأولى الاجتماعية، تقيس الصداقة بين أعضاء الجماعة والثانية التضامن تعبر عن استعداد جماعة للاحتشاد حول أهداف مشتركة. ومن خلال عملية تركيب (دمج) لهاتين القيمتين (الاجتماعية والتضامن) نحصل على أربعة نماذج من الثقافات التنظيمية: الثقافة التنظيمية الشبكية، الثقافة التنظيمية الارتزاقية، الثقافة التنظيمية المجزأة (المتناثرة) والثقافة التنظيمية الجماعة (الاشتراكية)...ولا واحدة من هذه الثقافات هي الأفضل أو الأحسن، فكل واحدة تناسب بيئة خاصة، ويتغير آخر، فإن المسيرين - في عالم إدارة المؤسسات - لا ينبغي عليهم تفضيل أو دعم ثقافة على حساب أخرى واعتبارها أولى منها، بل يتوجب بالأحرى تقييم إذا ما كانت ثقافة ما مستوعدة لوضع تنافسي معين، ذلك أن تغيير الثقافة لا يمكنه أن يتدخل لمعالجة الوضع الراهن إلا بعد تلك العملية التقييمية (20).

وقبل التعرض لهذه الأنماط الثقافية الأربعة بالتوسع في شرحها، لفهم كنهها وإدراك أبعادها ومعرفة آثارها الإيجابية أو السلبية على تحقيق رسالة المؤسسة، يجدر بنا أولا العودة لبعدي (الاجتماعية والتضامن) لاستجلاء بعض الحقائق الخاصة بهما.

البعدان الأساسيان للثقافة التنظيمية:

لقد سبق الذكر بأن علم الاجتماع الذي مكن الإنسان من فهم أفضل للتنظيمات الإنسانية قد ميّز بين نموذجين من العلاقات الإنسانية، موجهين بقيمتين، يمثلان البعدين الأساسيين للثقافة التنظيمية:

(أ) بعد الاجتماعية:

يقيس هذا البعد درجة الصداقة بين أعضاء المنظمة وحسب (جوفي و جونس) فإن الأعضاء المتصفين بالاجتماعية " يتقاسمون على العموم الأفكار والقيم والمواقف والمنافع ويحافظون على علاقات الند للند، وفي شكلها الأكثر صفاء فإن الاجتماعية تمثل نموذج للتفاعل الاجتماعي مطلوب دون أي أفكار مسبقة ... " ⁽²¹⁾، وداخل الجماعات المهنية فإن امتيازات الاجتماعية العالية (المرتفعة) هي واضحة وكثيرة:

كعدم عمل الفرق، وتقاسم المعلومات والأفكار الجديدة وتسمح بحرية التعبير. كذلك فهي تعمل على إيجاد بيئة يميل فيها الأفراد إلى تخطي المطالب الرسمية التي تقتضيها الأعمال المسندة إليهم، فهم يعملون أكثر مما هو مستوجب ويساعدون زملاءهم على النجاح في عملهم.

وفي المقابل فإن المستوى العالي (المرتفع) من الاجتماعية يكون مصحوبا بنتائج سلبية، ذلك أن وجود الصداقة يمكن أن يؤدي إلى التساهل و التسامح مع الأعمال السيئة أو النتائج الضعيفة، إذ لا أحد يحب نوبيخ أو عزل صديق، إضافة إلى هذا فإن الجماعات عالية الاجتماعية تتسبب في خلق تكتلات وشبكات تعمل في الخفاء وتصل إلى تضليل، أو أخطر من ذلك، إلى تلغيم الإجراءات الحسنة للمنظمة ⁽²²⁾.

(ب) بعد التضامن:

إن التنظيمات المتسمة بالتضامن يحنثد أفرادها بسرعة وبشدة في حال التهديدات الخارجية، والمنظمات تستخلص كثيرا من المنافع والمكاسب من الجماعة المتضامنة، ذلك أن التضامن يدعم الاستراتيجية والابتكار في مواجهة التهديدات التنافسية وعندما يتمسك جميع الموظفين بنفس المستوى من الالتزام العالي، فإنهم يطورون في الغالب ثقة كبيرة في المنظمة، مثل هذه المؤسسات تعامل كل الناس بنزاهة وإنصاف تسمح بالقول بأن الأمر يتعلق بنظام استحقاق يستبعد المحاباة والتحيز، ومع الوقت فإن هذه الثقة تترجم من خلال الالتزام والصدق تجاه أهداف المنظمة، يقابل هذا الالتزام من الفاعلين في المؤسسة عالية التضامن تحديد واضح ودقيق للأدوار المسندة لكل الموظفين ⁽²³⁾.

بعد هذا بيّن الباحثان "جوفي وجونس" بأنه من خلال دمج التركيبة الضمنية لهاتين القيمتين (الاجتماعية و التضامن) نحصل على أربع نماذج أو أنماط للثقافة التنظيمية وهي:

1- الثقافة الشبكية (عالية الاجتماعية، ضعيفة التضامن):

يلاحظ على سلوك الأفراد في مثل هذه الثقافة التنظيمية أنهم يترثرون في أروقة المؤسسة وأن الفطور يشكل مناسبة للالتقاء في الخارج، و اللقاءات خارج ساعات العمل لا تعد استثنائية بل هي القاعدة الأصلية حيث يعمد الأفراد إلى إنشاء فرق رياضية وينظمون حفلات بمناسبة إحالة بعض الزملاء على التقاعد ، فالأفراد في مثل هذه الثقافة غالبا ما تكون لهم ألقاب يتنادون بها و يتصرفون كأعضاء في عائلة واحدة .

يلاحظ أيضا أن الأصدقاء يحرصون على أن تتخذ القرارات قبل المجالس ، و يغيرون المنصب دون اتباع التكوين المسبق وأن المستخدمين يوظفون دون تقيد بالقنوات الرسمية ، وفي مقابل هذه الاجتماعية العالية نلاحظ ضعف التضامن يعني أن المسيرين يجدون صعوبة في حمل مختلف أفرادها على التعاون وبسبب ضعف الالتفاف حول الأهداف فإن المستخدمين غالبا ما يجادلون في معايير النجاح وكذلك الإجراءات والقواعد، بل ويجادلون النظام في كليته وفي نهاية الأمر فإن المنظمات ذات الثقافة الشبكية تكون ميسرة لدرجة أن الأفراد والتكالات يخصصون معظم أوقاتهم لمصالحهم الشخصية⁽²⁴⁾.

2- الثقافة المرتزة (ضعيفة الاجتماعية، عالية التضامن):

عكس الثقافة التنظيمية الشبكية فإن الأفراد داخل هذه المنظمات نادرا ما يتحدثون في الأروقة فكل الاتصالات داخل هذه المنظمات المرتزة مركزة على أنشطة المؤسسة، لماذا؟ لأن المنافع والمصالح الفردية تشابه أهداف المنظمات. إن هذه الثقافة تتميز باستعدادها للتصرف بسرعة مع تظافر الجهود لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية كذلك فإن الأولويات تحدد في سرعة وغالبا ما تكون على مستوى الإدارة ويشرع في تطبيقها دون خضوعها لمناقشات كثيرة.

في مثل هذه المنظمات يعزل العمل كليا عن الحياة الاجتماعية ، والمؤسسة غالبا ما توظف أفرادا يميزون ولا يخلطون بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، ومن ثم فلا تسامح أبدا مع النتائج السيئة وكل من لا يساهم بجد في نجاح المؤسسة يعزل أو توجه له تعليمات صارمة من أجل أن يتطور في أجل محدد، إن هذه المؤسسات تظهر بمنظر قاص و الدرجة العالية للمشاركة الفاعلة من قبل العاملين تبرهن على أن ذلك المنظر القاص يلقي القبول والدعم داخل المؤسسة .

وفي الأخير فإن ضعف مستوى الارتباطات الاجتماعية يعني أن المشاعر المؤثرة تفصل بالأصل عن العمل ولا يكون لها دخل في إدارة العلاقات بين الأفراد وأن هؤلاء يظلون داخل المؤسسات معبئين بدرجة عالية من التضامن مادامت حاجاتهم الشخصية قد اشعبت وأرضيت، وبعد هذا كله فلم أن يشبعوا حاجاتهم الاجتماعية خارج المؤسسة⁽²⁵⁾.

3- الثقافة المجزأة (المتناثرة) (ضعيفة الاجتماعية، ضعيفة التضامن):

المميزات الأكثر تأثيراً على الأرجح، هي أن موظفي المنظمات الجزأة قلما تجد لديهم إحساس بالانتماء إلى منظمة، فهم ينظرون إلى أنفسهم كعمال مستقلين أو بالانتساب لمهنة. فالحاملين لهذه الثقافة إذا ما سألتهم عن نسبتهم المهنية يجيبون مثلاً (أنا طبيب، أو أستاذ)، ونادراً ما يذكرون اسم المؤسسة المستخدمة مما يعني غياب روح الانتماء.

فالأفراد لا يتحدثون عن واجباتهم و عن تقدم الأشغال مع مساعديهم أو عملائهم إلا قليلاً، ولا يقدمون المعلومات إلا إذا سئلوا بصفة مباشرة.

وفي مثل هذه المؤسسات فإن الأفراد يذهبون في الحالات القصوى إلى إحباط وإفشال أعمال زملائهم، وإثارة الشائعات حولهم ولا يتورعون عن انتقادهم جهراً أمام المسؤولين. وإلى جانب ضعف مستوى الاجتماعية فإن هذه الثقافة تتسم بضعف مستوى التضامن، حيث أن الأفراد نادراً ما يتفقون حول أهداف المؤسسة وعوامل النجاح المحددة ومقاييسه الثابتة. ومن ثم فإن المسؤولين يشعرون بالعزلة والعجز عن تغيير الأوضاع⁽²⁶⁾.

4- الثقافة الجماعية (الاشتراكية) (عالية الاجتماعية، عالية التضامن) :

إن أهم ما يميز مؤسسات الثقافة الجماعية هي أن الكل يستفيد من ريع وأرباح المؤسسة بل أكثر من ذلك حيث يمكن للجميع امتلاك أسهم في رأس مال المؤسسة وهذا ما يولد شعور الانتماء القوي، والإحساس بالملكية دافع كبير للجدية والإخلاص في العمل، لدرجة أن بعض الموظفين -عند التعارف- يقدمون أنفسهم على أنهم عمال مؤسسة كذا دون ذكر أسمائهم، ويذهب بهم شعور الانتماء إلى أكثر من ذلك حيث يقومون بوشم رمز المؤسسة على أجسامهم، كما يفعل بعض المنتسبين لمؤسسة "نايك".

إن الدرجة العالية للتضامن داخل المنظمات ذات الثقافة الجماعية تظهر من خلال التقاسم المتساوي للمخاطر والمكافآت بين الموظفين، وتلك الدرجة العالية من التضامن تظهر خاصة عندما تكون أهداف المؤسسة وقيمها عرضة للخطر، وفي هكذا حالات فإن الأفراد يتفهمون كل إجراءات الإدارة العليا لدرجة أنهم لا يعترضون حتى على تخفيض رواتبهم لصالح انقاض المؤسسة، وفي المقابل فإن تقاليد المؤسسة تعمل على إجراء احتفالات في أماكن راقية لتوزيع الأرباح ومكافأة المبدعين ومنح الأوسمة، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة "طوم سن" تقيم مهرجانات سنوية لمكافأة الفرق الأكثر إبداعاً في المؤسسة⁽²⁷⁾.

ويذكر الباحثان "جوفي وجونس" بأن نتيجة أبحاثهما تمنحهما الحق في التفكير بأن الثقافات الجماعية تشتغل بكيفية جيدة في المنظمات الدينية والسياسية والمدنية وأنه من الصعب لهذا النموذج أن يتلائم مع المؤسسات ذات الأهداف الربحية ذلك أن المزاج الحسن لمميزات "الاجتماعية" لا يتعايش مع درجة التركيز القاسية أحياناً لبعد "التضامن" فيما يتعلق بتحقيق الأهداف.

وهذا هو الرسم التخطيطي الذي وضعه للثقافات الأربعة.

(28)

عالم	الأنماط الثقافية (قيمتان أربع ثقافات)	الشبكية	الجماعية
منخفض		المجزأة	المرتزة
	منخفض		عالم
		التضامن	

وبعد هذا الاستعراض للثقافات التنظيمية الأربعة من وجهة نظر الباحثين "جوفي و جونس" نحاول أن نعرف الآن كيف عمل هذان الباحثان على تحديد هذه الثقافات .

تحديد ثقافة المنظمة:

لمعرفة أي الثقافات سالفة الذكر أحق بالسيادة داخل المنظمة، وكذلك تقييم فعاليتها، فإنه يتوجب، حسب رأي الباحثين، تقييم بعدي "الاجتماعية" و "التضامن" وطرح الأسئلة الجيدة التي يظهر نفعها. (استمارة لتقييم بعدي الاجتماعية و التضامن ، ومن خلال الاجابات يتم تحديد ثقافة المؤسسة)، وبعد التعرف على أنماط الثقافات التنظيمية وتحديد الثقافة السائدة في التنظيم يتساءل البعض عما إذا كان للمؤسسة ثقافة واحدة أم ثقافات متعددة وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في العنوان التالي:

تعدد الثقافات و إشكالية بناء الهوية التنظيمية

إن المستعرض لمختلف التعاريف للثقافة التنظيمية يتأكد لديه أن هذه الثقافة تعني نظاماً من المعاني المشتركة: معتقدات، تصورات، أفكار وقيم، وكل هذا يترجم في سلوك الموظفين ومواقفهم واتجاهاتهم، إلا أن تميز الثقافة بخصائص مشتركة "لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن تكون هنالك ثقافات فرعية داخل أي ثقافة، حيث أن أغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة ولديها بالإضافة إلى ذلك العديد من الثقافات الفرعية:(²⁹).

والثقافة العامة أو التي يسميها البعض الثقافة الرئيسية، هي التي تمنح المؤسسة شخصيتها المميزة، ومن ثم استحققت تسمية ثقافة المؤسسة، أما الثقافات الفرعية فهي عند البعض " تتضمن القيم

الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء الأقسام المختلفة⁽³⁰⁾. وتعكس مشاكل عامة ومواقف أو تجارب يواجهها الأعضاء، وعند البعض الآخر فالثقافات الفرعية وإن كانت تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية إلا أنها تتفاوت فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين الثقافة الرئيسية من جهة ثانية " وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم"⁽³¹⁾.

فتعد الثقافات إذن إشكال يطرح نفسه بقوة ويدعو للسؤال عما إذا كنا سنفرح أو نقلق أمام هذا التنوع؟ والإجابة بحسب البعض " مرهونة بوضع الإدارة وتقريرها للأمور، فالثقافات المتناقضة كليا يمكن أن تتسبب - وبقوة- في نشوء صراعات تستدعي التدخل، وبالمثل فإن الثقافة المتجانسة داخل المؤسسة تدعو إلى ضرورة ضبطها واحكامها أخذا بعين الاعتبار البيئة المهنية المتنوعة"⁽³²⁾. إن الأمر فيما يتعلق بالثقافات التنظيمية المتجانسة شبيه بتلك الدول المتقدمة وكمثال على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية التي تضم أخلاطا وأجناسا وأعراقا من مختلف أصقاع الأرض، إلا أن هذا التعدد كان بالنسبة لها تنوع غناء وثراء أكسبها قوة لا تضاهي، ولا يحتاج الإنسان لفهم هذه الظاهرة الفسيفسائية إلى كثرة تفكير أو قوة تحليل، فالأمر وببساطة أن هؤلاء السكان الذين وفدوا من جميع مناحي الأرض إلى و.م.أ بمجرد حصولهم على جنسيتها يندمجون في المجتمع كليا، ويتكيفون إيجابيا وعند الانتساب يقدمون أنفسهم على أنهم مواطنون أمريكيون أولا، وتأتي أعراقهم وجذورهم الأصلية في المرتبة التالية للمواطنة الأمريكية⁽³³⁾، وهذا خلافا لما هي عليه الحال في كثير من الدول النامية وخاصة المجتمعات العربية، أين نسمع من المواطن عند تعريف نفسه تقديم انتماؤه العرقي والطائفي أو الجغرافي بل وحتى الحزبي، أما المواطنة الجامعة فتأتي في مرتبة ثانية، ففي لبنان يقدم الفرد نفسه على أنه إما: ماروني أو درزي أو سني أو شيعي، وفي الجزائر إما عربي أو اقبالي أو شاوي إلخ، وفي العراق حاليا - نتيجة لإفرازات الحرب- إما كردي أو شيعي أو سني وهكذا.

وقد ازداد اهتمام الباحثين بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على المنظمة في حال كونها كل متكامل أو أجزاء متميزة، وتطور هذا الاهتمام إلى مدخل أو إطار لدراسة المنظمات، مدخل يكاد يبرز المداخل الكلاسيكية، وإن كان البعض يرى أن هذا المدخل بحاجة إلى جهود أكبر ودراسات أكثر حتى تصبح ملامحه أوضح.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقال لا يجيب عن كل الاشكالات أو التساؤلات فيما يخص الثقافة التنظيمية، ومن ذلك أن الثقافة الملائمة في مرحلة معينة من حياة المنظمة، هل يمكن أن تصبح غير ملائمة أو ضارة في مرحلة أخرى؟ وفي هذه الحال هل يمكن تغييرها؟ وكيف يتأتى ذلك؟ وكيف تسهم الثقافة التنظيمية على المستوى الإجرائي في تغيير السلوك التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة ؟ و كيف يمكن للمؤسسة أن تفعل ثقافتها التنظيمية إذا كان الوسط الثقافي

الاجتماعي العام لا يتسم بالعقلانية و الرشاد ؟ وبتعبير آخر كيف يمكنها التحرر من تأثيرات الثقافة البيئية ؟ هذه وغيرها من التساؤلات موضوع لمقالات و بحوث أخرى .

الهوامش

- 1- حسين حريم: **ادارة المنظمات**، دط ، دار الحامد، عمان- الأردن 2003، ص 262.
- 2- حمد بن فرحان الشلوي: **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي**، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1426هـ-2005م، ص 10.
- 3- محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 1420هـ/2000م، ص 286.
- 4- مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 406.
- 5- Rudolf. Brennemann et Sabine Sépari , **Economie d'entreprise** , Dunod _Paris 2001 , p 254.
- 6- انظر في هذا الموضوع ، د. سامية حسن الساعاتي " الثقافة والشخصية " ط2 ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 1983 والدكتور مصطفى محمود أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005م
- 7- للتوسع في موضوع المركبات الداخلية والخارجية للمؤسسة ينصح بالرجوع إلى الكتب التالية " Economie d'entreprise " و " إدارة المنظمات " مراجعان سابقان، و:
- 2° Management interculturel: «Susan schneider et jean-louis barsoux »pearson education France paris 2003
- 8- وخير مثال على ذلك الانشقاق داخل صفوف المعلمين والأساتذة من الابتدائي إلى الجامعة، بين مؤيد للإضرابات (في الموسم الدراسي 2005-2006) وهم النقابات المستقلة ، ومعارض للإضراب وهم الموالون للسلطة (UGTA) رغم كون المطالب مهنية تخدم الجميع .
- 9- جيرالد جرينبرج وروبارت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب د.رفاعي محمد رفاعي و د.إسماعيل علي بسيوني، ط7، دار المريخ، الرياض- السعودية، 1425هـ، 2004م، ص 630.
- 10- ماجدة العطية: **سلوك المنظمة**، دار الشروق، عمان الاردن ، ص 331.
- 11- Susan Schneider et Jean Louis Barsoux –**Management interculturel** , Op.cit P71.

¹² -ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد السابع، دار صادر، بيروت- لبنان 1410هـ، 1990م، ص 417 .

¹³ - دكتور أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ط2، مكتبة لبنان ، بيروت، 1993م ، ص 307 .

¹⁴ - المرجع نفسه، ص 93.

¹⁵ - طلعت ابراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، مكتبة غريب ، القاهرة، 1993، ص 12 .

¹⁶ - فريدريك مونتوق: **معجم العلوم الاجتماعية**، ط2 ، أكادمية انترناسيونال، بيروت- لبنان، 1998، ص 119.

¹⁷ -حسين حريم: **إدارة المنظمات**، دار حامد ، عمان الأردن، 2003، ص 268.

¹⁸ -Jean Michel Morien, **Précis de sociologie**, Editions Nathan, France 1996 p 151.

¹⁹ -Harvard business review, **le management des hommes** traduit par fadwa miadi, édition d'organisation, Paris, 2000, p1.

²⁰ - Ibid: PP2-4.

²¹ -Ibid: P5.

²² -Ibid: P6.

²³ - Ibid: PP 7-9.

²⁴ -Ibid: pp 12-14.

²⁵ - Ibid: pp 17-18.

²⁶ -Ibid: pp, 20-22.

²⁷ - Ibid: pp 28-26.

²⁸ - Ibid: p5.

²⁹ - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 328.

³⁰ - المرجع نفسه : ص 328.

³¹ - محمد قاسم الفيروتي : مرجع سابق، ص 287.

Op-cit, p 12.:³² - Harvard Business Review

³³ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 288.

