

الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية

ومصراع الحضارات

## الثقافة التنظيمية

المحتويات : -

- ◆ ما هية الثقافة التنظيمية
- ◆ أهمية الثقافة التنظيمية .
- ◆ الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي .
- ◆ كيف تتكون الثقافة التنظيمية .
- ◆ عناصر الثقافة التنظيمية .
- ◆ دور للثقافة التنظيمية وآثارها على العاملين .
- ◆ تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء والرضا .
- ◆ مواصفات الثقافة التنظيمية الصحية بالمنظمات .

## ماهية الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والسلوك والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات فى المنظمة .

ولكل منظمة ثقافتها التنظيمية التى تميزها عن غيرها .

## أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا فى تنمية وتطوير المنظمات فهى تمثل الأصل السلوكى فى المنظمة الذى يمكن من خلاله توقع الأحداث .

تعتبر المحرك الأساسى للطاقات والقدرات فهى تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال .

تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقى التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير فى الإطار القيمى والسلوكى ( ثقافة المنظمة ) فانه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمى والمواقف والنظام التنظيمى والتكنولوجى للمنظمة .

## الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمى

إن المناخ التنظيمى هو شعور المنظمة الذى ينبع من ثقافتها التنظيمية وهو يتكون من تدفقات الأنشطة اليومية والحوادث والممارسات والإجراءات وهو أيضا يرسم أسلوب التعامل بين المنظمة وأفرادها وبيئتها ويتصف المناخ التنظيمى بالديناميكية فهو يتغير استجابة للمتغيرات الخارجية .

## كيف تتكون الثقافة التنظيمية

تقوم ثقافة المنظمة وتستمد من أفكار وفلسفه منشئها وهذا هو الأساس ، فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التى تتفق معهم وهؤلاء من جانبهم يفضلون العمل بالمنظمة لإتقان القيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤ وسيهم .

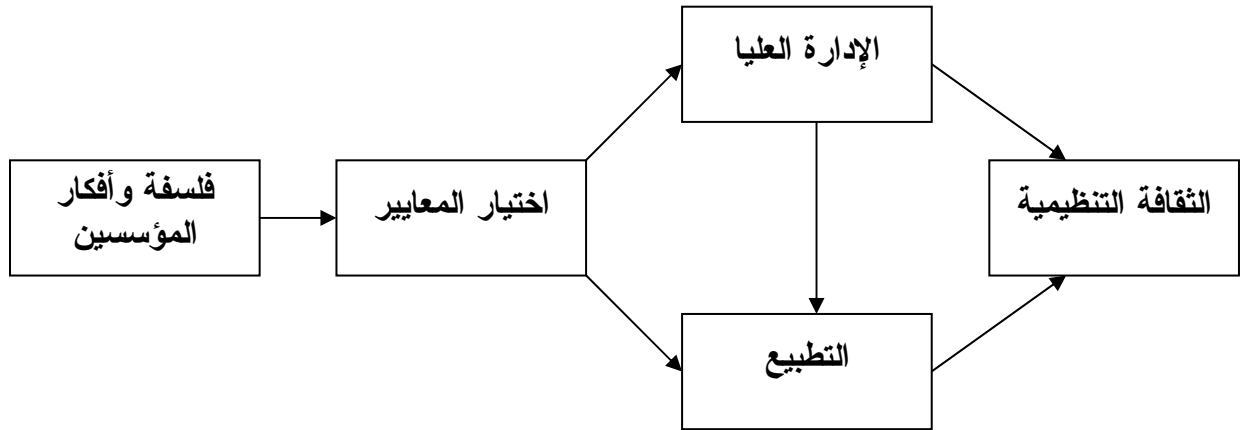
مثال :-

ببل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت قد التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساسا على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك فأصبحت الثقافة السائدة تشمل دائما الريادة والتطوير والابتكار .

والشكل التالي يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية :-



ذاتية الأفراد وهويتهم ومدى اندماجهم في شخصيه المنظمة .	١
التركيز على العمل الجماعي .	٢
توجه اهتمامات الإدارة نحو العاملين بالمنظمة .	٣
تكامل وحدات وأقسام العمل بالمنظمة .	٤
درجة الرقابة و الأشراف .	٥
مدى الاستعداد لتحمل المخاطر من جانب العاملين .	٦
معايير الإثابة .	٧
مدى تشجيع الإدارة على حل الخلافات .	٨
الاتجاهات نحو الوسائل / النتائج .	٩
مدى استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية المحيطة .	١٠



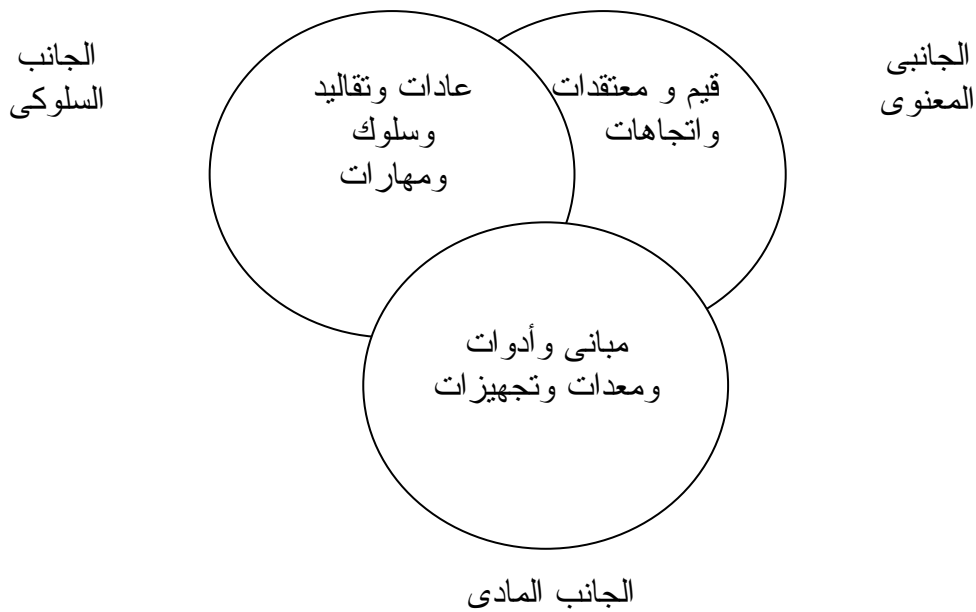
شكل رقم ( ١ )

### كيف تتكون الثقافة التنظيمية

وتتسم الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص ومن أهمها ما يلي :

- ١ - أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات .

ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية يحددها الشكل التالي :



شكل يوضح المكونات الأساسية للثقافة

- ٢ - إنها متكاملة فبالرغم من تعدد الثقافة وتعقدتها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا إنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات ومن ثم أى تغير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقى الجوانب .
- ٣ - إنها متصلة ومستمرة إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف .
- ٤ - أنها مكتسبة إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب .
- ٥ - أنها متغيرة ومتطورة فالتواصل الثقافى لا يعنى أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هى بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها فى الآونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التى تسيير عليها .
- ٦ - أنها مرنة فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية مع تطور الثقافات الأخرى .
- ٧ - تلعب ثقافة المديرين دورا هاما فى تشكيل ثقافة المنظمة وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية .
- ٨ - لا تتبع من ثقافة شخص واحد ولكن تتبع من ثقافة الجماعات .
- ٩ - أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها .
- ١٠ - أنها تتأثر بالقيم السادية حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقون معها مثل قيم الجودة العالية وقيم الالتزام وقيم الكفاءة والتميز .

تلعب الثقافة دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته .

فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي :

#### ( أ ) أثر الثقافة على المنظمة :

١ - التأثير على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة (ثقافة المنظمة) تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف .

٢ - التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة متداخلة تبادلية وكل منهما تؤثر في الأخرى بدرجة ما وكان من الصعب تحديد أي منهما أكثر تأثيراً على الأخرى .

٣ - التأثير على عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الاستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة .

٤ - التأثير على كفاءة التنظيم وفعاليته عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجهاً نحو أهداف المنظمة وقد يكون التأثير سلبياً إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف .

٥ - التأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة .

٦ - تساعد على تكوين هوية للمنظمة فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية .

٧ - تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها .

٨ - توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية فتقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يحيدون عنها ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعده مرة أخرى إلى المعايير القوية السائدة بالمنظمة .

### ( ب ) أثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي :

- ١- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة .
- ٢- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل .
- ٣- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة .
- ٤- تمتد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك .
- ٥- توحيد جهود وخبرات نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .
- ٦- تشكيل قيم العاملين بالمنظمات .

### فمثلاً

عندما تكون الثقافة التنظيمية تركز على خدمة العملاء يتولد شعور واتجاهات متوقعة لسلوك العاملين تجاه تحقيق هذه الخدمة بكافة الطرق .  
مما سبق يتضح لنا أن هذه الأدوار الثلاثة للثقافة التنظيمية تمثل قوة مهمة تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك المنظمة .

### (ج) الاختلال الوظيفي للثقافة

بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين بها وان هذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً وفقاً لطبيعة الثقافة السائدة إلا أن هناك نوعاً آخر من هذا التأثير يتمثل في اختلال دورها الذي يمكن أن تكون قد حددته إدارة المنظمة لها والاختلال الوظيفي هو مخرج سلبي للثقافة التنظيمية القوية حيث تؤدي إلى إيجاد معوقات لعملية التغيير ذلك أن الثقافة القوية توافر لأعضاء المنظمة مجموعة من القواعد الحاكمة لأنماط السلوك وهذه القواعد الحاكمة لأنماط السلوك تعد حائلاً دون إدخال

التعديلات الفورية التي قد تتطلبها الظروف الجديدة حيث تصبح المنظمة أسيرة لثقافتها القوية وبالطبع فان هذه الثقافة تعتبر عائقا للتغيير فى البيئات التى تتسم بسرعة التغير إلا إنها لا تعد كذلك بالنسبة للبيئات الثابتة غير المتحركة .

علاوة على ذلك فانه من أشكال الاختلال الوظيفى للثقافة إنها يمكن أن تودى إلى وجود صراع داخل المنظمة إذا ما تعددت الثقافات الفرعية وتباينت فى توجهاتها وصعب على الإدارة التوفيق فيما بين هذه الثقافات وبعضها البعض أو بينها وبين الثقافة الشائعة .

بالإضافة إلى ذلك فانه يوجد شكل آخر لهذا الاختلال وهو ما يتعلق بقابلية الثقافات الفرعية للتغيير تلك الثقافات التى تتواجد داخل الإدارات أو الأقسام التابعة للمنظمة حيث أن قابليتها للتغيير لا تكون بمعدلات ثابتة وبعضها غير قابل للتغيير أو التطوير على الإطلاق الأمر الذى ينتج عنه انخفاض عمليات التنسيق والتكامل الداخلى بين هذه الأقسام والإدارات وبالتالي التأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة .

### تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا ؟

إن الرضا عن العمل يختلف ويتوقف على أدراك الأفراد لثقافة المنظمة .

ويكون الرضا فى أعلى حالاته عندما يكون هناك توافق بين حاجات الفرد ومستوى الثقافة القائمة فى المنظمة

### فمثلاً :-

إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع العمل الفردى وتتيح رقابه محدودة على الأفراد أو تتيح إثابة الأفراد عن الإنجازات المؤداة فان رضا العاملين سوف يتحقق بدرجة اكبر لأولئك الأفراد الذين تتوافر لديهم الرغبة فى إشباع الحاجة لتحقيق الإنجاز والذين يفضلون الاستقلالية فى أداء أعمالهم .

### تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تتغير تبعاً لدرجة التقنية المستخدمة فالأداء يرتفع إذا توافقت الثقافة التنظيمية مع التكنولوجيا المستخدمة فإذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشاكل فسوف يرتفع الأداء إذا ما استخدمت التكنولوجيا غير الروتينية .

**مواصفات الثقافة التنظيمية الصحيحة بالمنظمات**

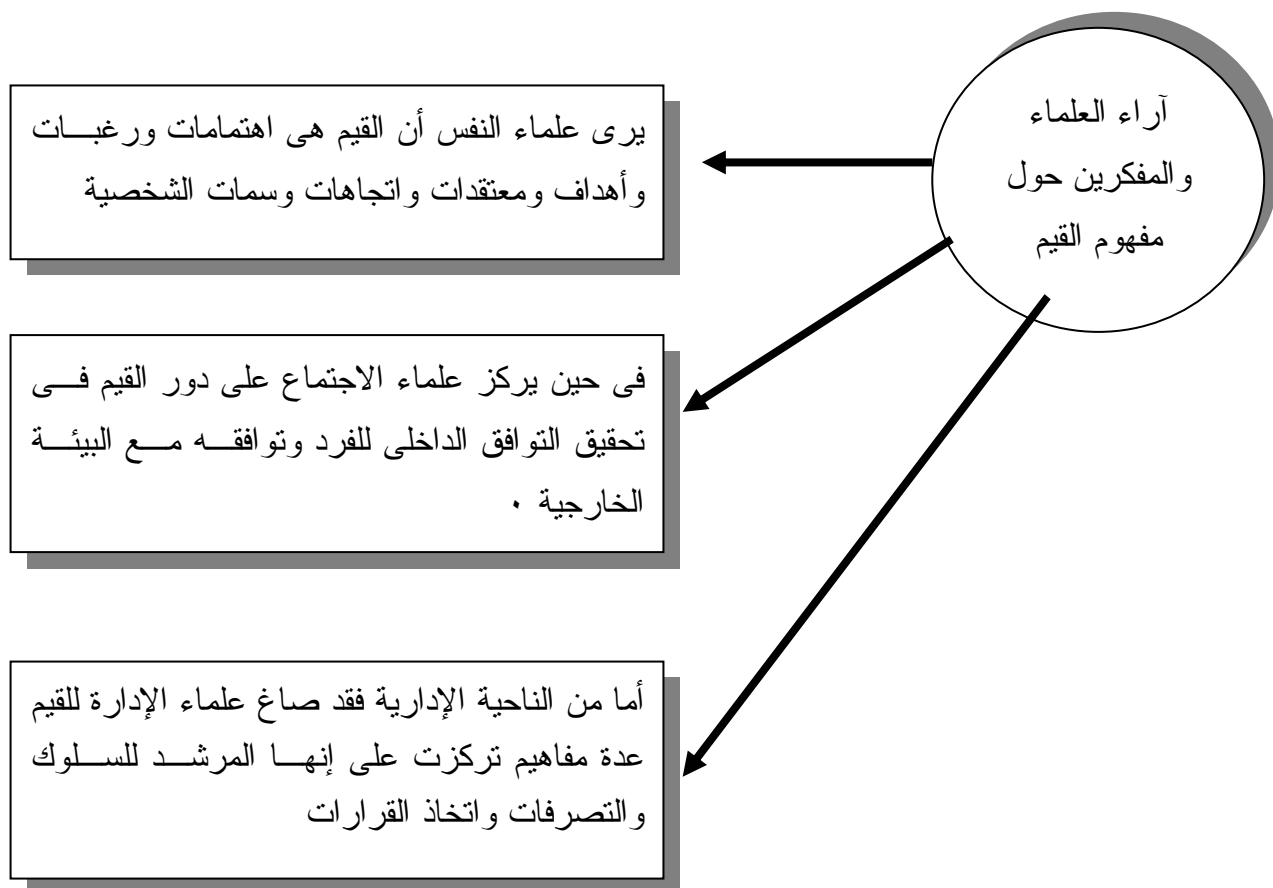
- الاتجاه نحو طرق تحسين الأداء والإنتاج من خلال :-
- تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة فى الأداء وقيم تحمل المخاطر ، والتفكير الإبداعي والابتكارى .
  - تشجيع الإدارة لتبنى القيم والمواقف التى تحقق رسالة المنظمة والالتزام بالأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم تتحسن المواقف التنافسية للشركة .
  - تشجيع الإدارة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التى تساعد المنظمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية
  - تشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وزيادة تعلم وتدريب الأفراد وبالتالي الاهتمام الكامل بالعنصر البشرى ودوره المهم فى تحقيق الأهداف .

## القيم الإدارية

### المفاهيم المختلفة للقيم

نالَت القيم قدراً كبيراً من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية ، وما زال هذا الاهتمام يتعاظم كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .

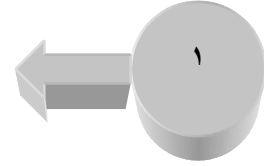
وقد اختلف العلماء والمفكرون في تحديد مدلول القيم حيث أن كلاً منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين .



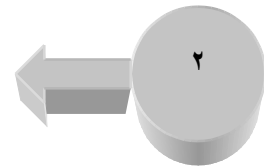
وبصفة عامة من خلال آراء العلماء والمفكرين على اختلاف انتماءاتهم العلمية يمكن الخروج بعدة

حقائق نوجزها فيما يلي : -

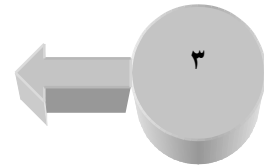
هناك شبه اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمى إليها .



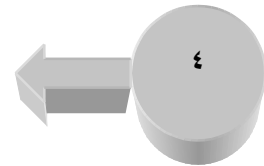
هناك شبه إجماع من قبل العلماء والباحثين على أن القيم هي الموجه الأساس لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات وأنها توفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات .



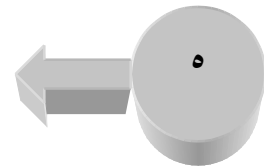
إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة على أن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمى إليها الفرد .



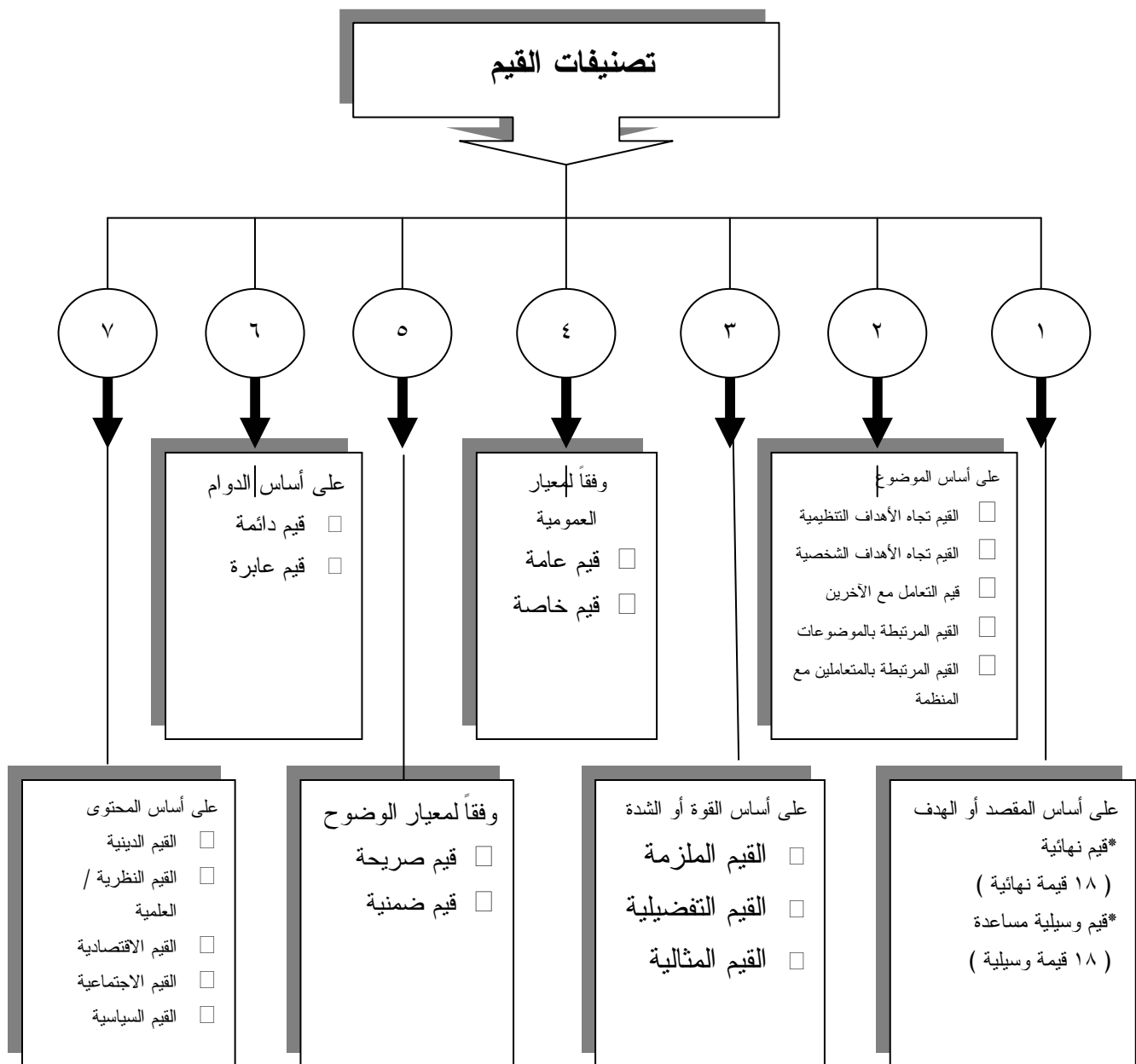
القيم تتطوى على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو سلوكي وهذه الأبعاد تتدرج في قوتها وتأثيرها وهو الأمر الذي يعنى بأن القيم تنتظم في بناء هرمي وليست ذات درجة واحدة من الأهمية ، وتختلف هذه الأهمية من شخص لآخر طبقاً للبيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .



القيم موضوعات مرغوبة دائماً وهو ما يعنى بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيهه قيمى محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو وازعان لأي مصدر خارجي .



من الصعوبة بمكان الاستقرار على تصنيف معين وثابت للقيم لما يكتنف القيم نفسها من غموض من حيث طبيعتها وخصائصها ومفهومها ، بالإضافة إلى اختلاف نظرة العلماء والمفكرين في دراستها ، وبالرغم من ذلك فقد بذلت العديد من المحاولات لتصنيف القيم من أبعاد مختلفة كل بحسب المنظور الذى ينظر إليه والفلسفة التى يؤمن بها ، ومن أهم هذه التصنيفات ما يلى : -



القيم التي ينبغي أن تحلى بها الفرد في العمل

يحاول البعض حصر الصفات الايجابية التي ينبغي أن يتحلى بها السلوك الأخلاقي للموظف فيرى احد الباحثين أن هذا النوع من السلوك ينبغي أن يتميز بالأمانة والاستقامة والعدالة والنزاهة والكفاءة ، وهذا يعنى أن سلوك الموظف ينبغي أن يكون مجرداً من الجور والخداع والتحيز والتهديد .

ويحاول البعض الآخر تصنيف الصفات الأخلاقية الإيجابية في مجموعات وفقاً لنوعية القيم المرتبطة بها فيرى فيشر أن الممارسة الأخلاقية تتطلب التمسك بأربعة أنواع من القيم هي :

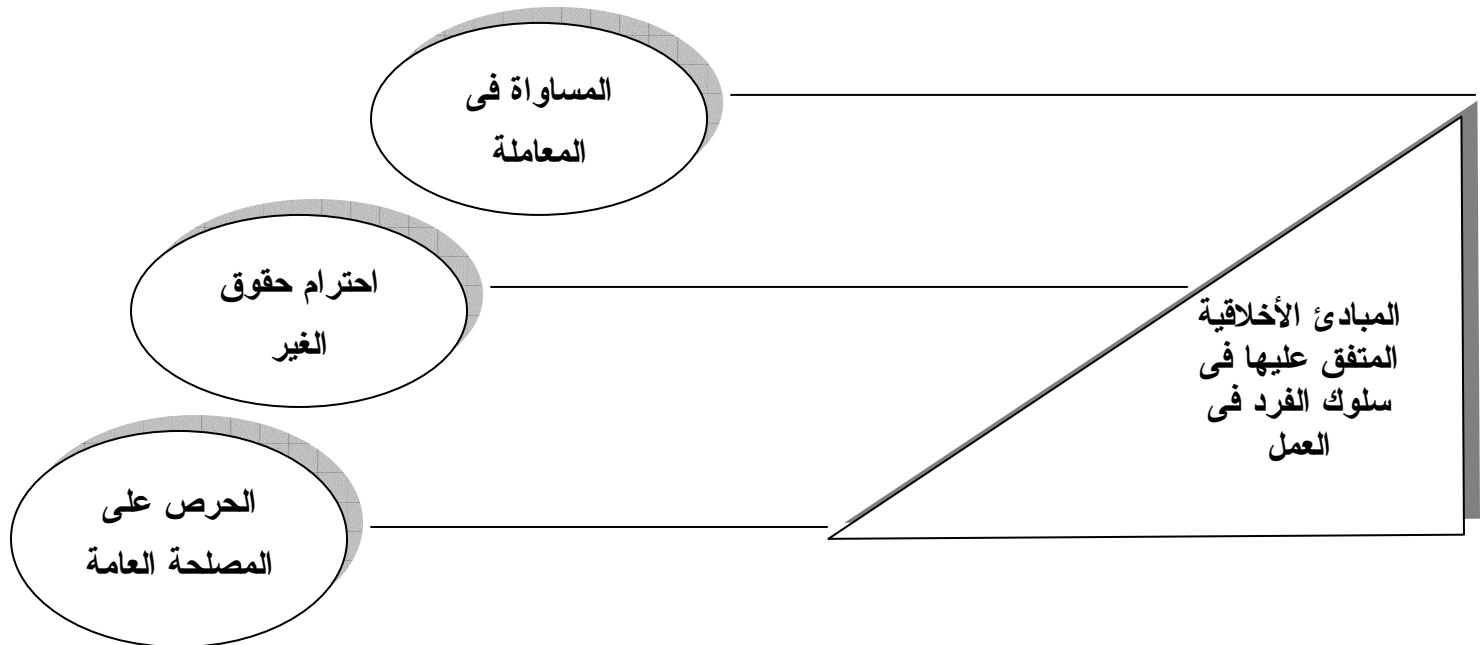
أ - قيم اجتماعية / سياسية : وتشمل الأمانة / الاستقامة / الإحساس بالمسئولية تجاه الآخرين .

ب - قيم تنظيمية وتشمل الولاء والكفاءة .

ج - قيم مهنية / زمالة وتشمل المهارة والتعاون .

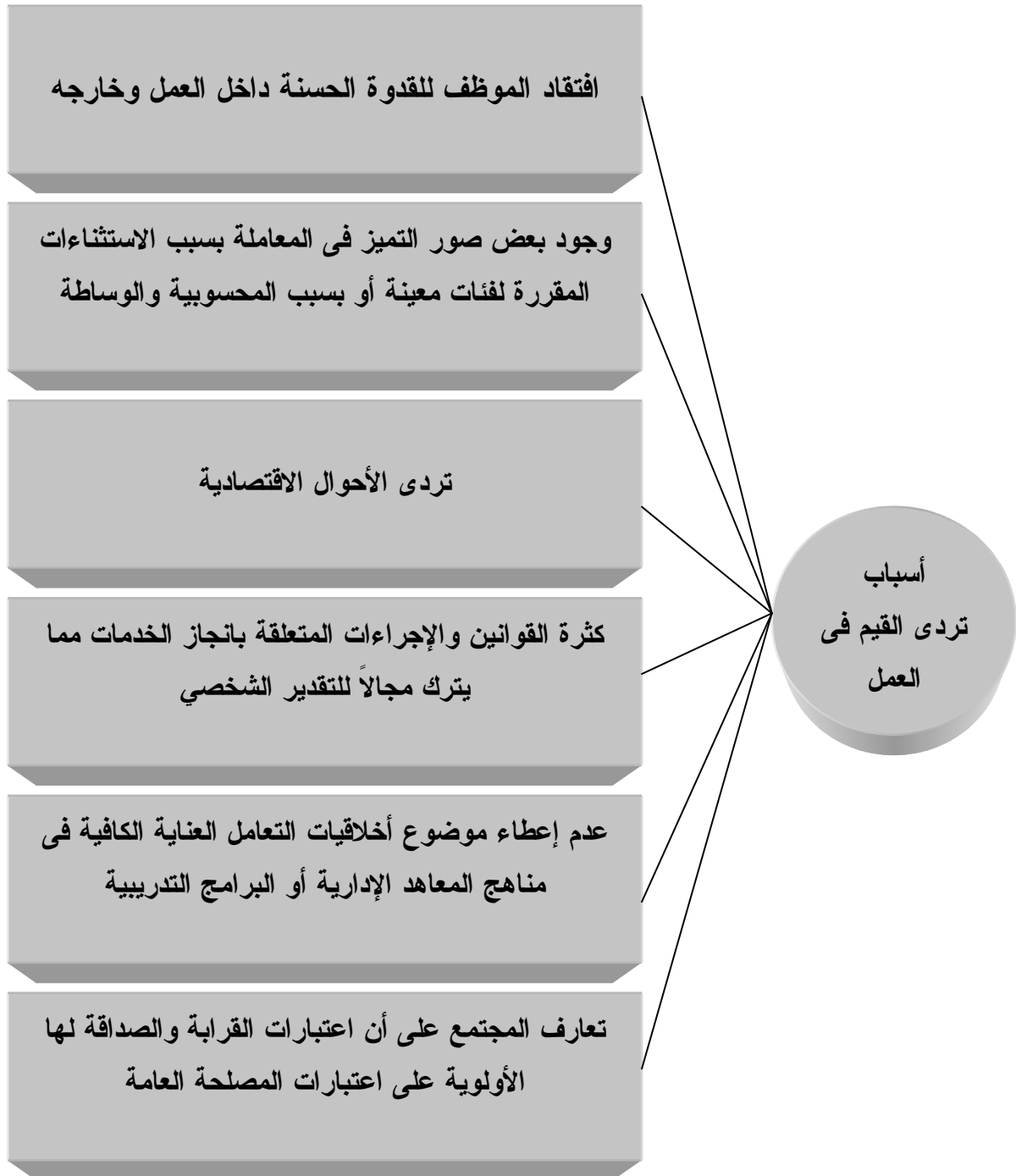
د - قيم شخصية مثل الخدمة والمساندة .

ويتضح مما سبق أن الباحثين في هذا الموضوع لم يتفقوا على نوع الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الأخلاقي ولا على عددها ، إلا انه ليس من الصعب استخلاص أهم المبادئ الأخلاقية التي عليها شبه اتفاق وأهمها ما يلي : -



أسباب تردى القيم فى العمل

هناك العديد من الأسباب التى تساعد على تردى القيم وانتشار السلبيات الأخلاقية فى سلوك العاملين ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :-



التوافق فى القيم

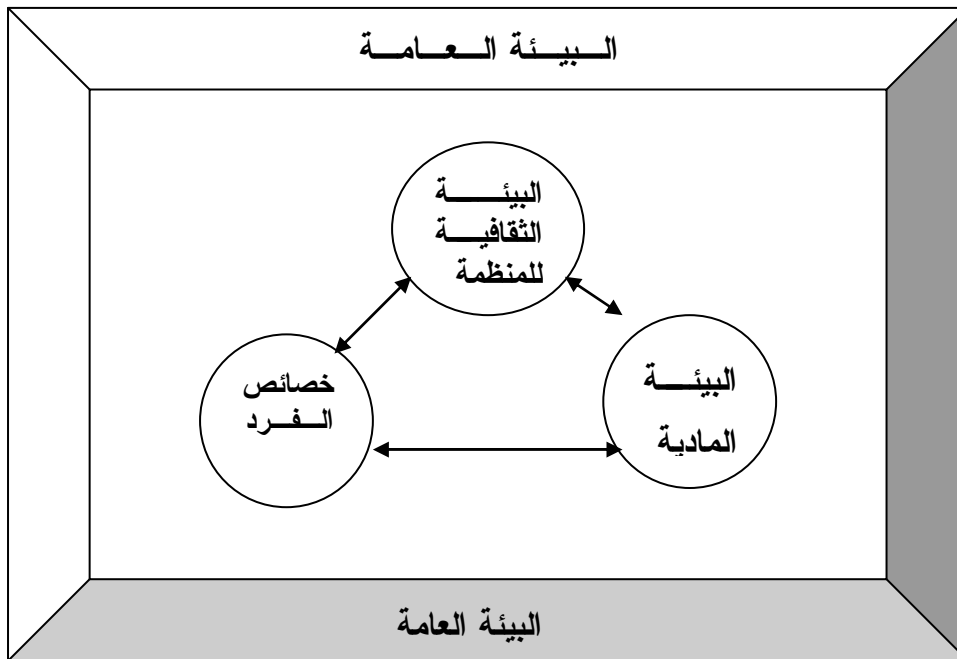
( أ ) مفهوم التوافق فى القيم :

التوافق فى القيم هو درجة الاتساق أو التماثل أو التشابه بين قيم الأفراد داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة وبقدر وحدة القيم وتناسقها وانسحابها يكون تماسك المنظمة واستمرارها، وبقدر التفاوت والتباين فى هيكل القيم يكون تفككها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها وعدم التوافق هو عدم الاتساق أو الانسجام داخل القيم الأمر الذى يترتب عليه تغاير واختلاف كل قيمة منها وتعارضها مع وظائف وغايات وقيم الآخرين، واتساق القيم هو مجموعة القيم المتساندة بنائياً والمتباينة وظيفياً داخل إطار ينظمها ويرسم لها تدرجاً خاصاً .

ويتطلب التوافق أن يشترك الفرد مع باقى أفراد التنظيم فى قدر معين من القيم والأفكار والمعتقدات ويتأثر ذلك بعاملين هما : البيئة والفرد نفسه حيث يتبادلان عمليات التأثير والتأثر .

ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة على التوافق .

العوامل البيئية والشخصية المؤثرة على التوافق



( ب ) أهمية التوافق فى القيم :

عادة ما يضىف توافق قيم الأفراد فيما بينهم وتوافق قيمهم مع قيم المنظمة التى يعملون بها مزيداً من القوة للمنظمة .

وتتمثل أهمية التوافق فى القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي : -

- ١ تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل .
- ٢ زيادة درجة الولاء للمنظمة والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل .
- ٣ يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم .
- ٤ زيادة فعالية البرامج التدريبية .
- ٥ تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدى إلى تفكك المنظمة وانهيارها .
- ٦ زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .
- ٧ تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات .
- ٨ زيادة الكفاءة فى العمل ورفع معدلات الأداء .
- ٩ المساعدة فى تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية .

( ج ) عوامل بناء التوافق القيمي :

تبنى عملية التوافق القيمي على عدد من العوامل أهمها :

قيم المنظمة ذاتها ومدى وضوحها  
وانسجامها وانتشارها .



فلسفة الإدارة فيما يتعلق بـ :  
• النظر إلى الأفراد كمورد هام وله قيمته .  
• الحفاظ على كرامه الأفراد واحترامهم والثقة فيهم .  
• المساواة والعدالة بين الأفراد .  
• الاعتقاد في النمو .



تصرفات الإدارة من حيث .  
• الالتزام بقيم المنظمة وأهدافها \* القُدوة  
• مسؤوليات الإدارة تجاه العاملين مادياً ومعنوياً  
• تدريب وتنمية العاملين \* نظم الاختيار والتقييم  
• أساليب الاتصال \* المرونة



مسئوليات العاملين فيما يتعلق بـ :  
• أثبات أنهم محل ثقة عن طريق الولاء والانتماء  
والالتزام .  
• القدرة من خلال إثبات جدارتهم بالعمل في المنظمة  
• الرغبة في تكيف قيمهم مع قيم المنظمة .  
• التوقعات : ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه  
المنظمة من الفرد .



استراتيجيات تحقيق التوافق القيمي في المنظمة

عندما تختلف هياكل قيم العاملين عن قيم رؤسائهم تتولد عدم ثقة كل منهم نحو الآخر ، مما يدفع المنظمة إلى استخدام عدة استراتيجيات لإعادة توليد الثقة المفقودة .

ويوضح الشكل التالي أهم استراتيجيات تحقيق التوافق القيمي في المنظمة .

