

أساسيات الثقافة التنظيمية

إعداد

محمد عبد الفتاح عبد الفتاح إبراهيم

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

أولاً: نشأة الثقافة التنظيمية:

يتفق معظم الباحثين على أن فكرة دراسة بيئات العمل ظهرت لأول مرة مع علم النفس الاجتماعي حيث قام كلاً من كورت ليوين Kurt Lewi ، وليوين Lewin و ليببت و وايت Lippitt and White في عام ١٩٣٩ بصياغة مصطلح المناخ التنظيمي في دراستهم أنماط السلوك في المناخات الاجتماعية التنظيمية، وتم استخدام هذا المصطلح بشكل غير متناسق خلال العقود التالية حتى الستينيات^(١).

وفي أواخر الأربعينيات من القرن العشرين قام بعض علماء النفس الاجتماعي، المهتمون بالبحث الميداني والدراسات والتدريب في مجال القيادة بالتوصل لمفهوم "الثقافة الفرعية"، وفي ١٩٥٠ و ١٩٦٠ بدأ التركيز على وحدات أكبر من الأفراد والاهتمام بمجموعات العمل والمؤسسات ككل، حيث أصبح هناك حاجة أكبر لمفاهيم مثل "النظام" الذي يصف نمط القواعد والمواقف والقيم .

وفي بداية الستينيات ظهرت الثقافة التنظيمية كمرادف للمناخ التنظيمي، فكان الافتراض السائد هو أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية التنظيمية ، ومن الناحية العملية أدى غموض المفهوم إلى استخدام الثقافة كبديل لمختلف الظواهر التي تؤثر على أداء المؤسسة^(٢).

حيث يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية حديث نسبياً على الرغم من أن مفهومي قواعد السلوك والمناخ التنظيمي أحد ركائز الثقافة التنظيمية قد تم استخدامهم من قبل علماء النفس لفترة طويلة، إلا أن مفهوم "الثقافة" لم يستخدم بشكل صريح إلا في العقود القليلة الماضية، حيث ظهر الاهتمام بالمفهوم من خلال إشارة كاتس و كاهن (١٩٧٨) في طبعتهما الثانية من كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات"، من خلال عرض الأدوار المهنية والمعايير والقيم التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، و بعد ذلك بدأ التركيز على المناخ التنظيمي باعتباره أسلوب إداري

(1) Jennifer Bellot: **Defining and Assessing Organizational Culture**, Thomas Jefferson University, Volume 46, Issue 1, January-March 2011, p 2.

(2) Mary G. Trefry: **A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations**, International Journal of Management Vol. 23 No. 3 Part 2 Sept 2006, p 564.

يتسم بالوضوح، حيث يتيح الملاحظة المباشرة وقياس سلوك الأفراد، كما يركز على المظهر والبيئة المادية للمؤسسة، وبالتالي فإن البحوث المتعلقة بالمناخ التنظيمي لم تمكننا من الخوض في الجوانب العميقة لكيفية عمل المؤسسات، لذلك ظهرت الحاجة إلى فهم أعمق للعمليات الإدارية داخل المؤسسة من خلال دراسة الثقافة باعتبارها مكون أكثر شمولاً واتساعاً⁽¹⁾.

وقد بدأ الاهتمام بالبحوث المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي عندما نجحت الشركات اليابانية وتراجع الشركات في أمريكا الشمالية والأوروبية، ففي نهاية السبعينيات واجهت العديد من البلدان الغربية منافسة خطيرة من جانب الشركات الصناعية وانتشار المشكلات المتعلقة بالإنتاجية، وأدت هذه القضايا الشركات إلى ضرورة تبني أفكار جديدة، وعلاوة على ذلك، أصبح من الضروري أن يتم النظر للثقافات التي يعتنقها أفراد وعناصر المؤسسة⁽²⁾.

حيث يعتبر بيتيغرو Pettigrew (1979) أول من أدخل رسمياً مصطلح الثقافة التنظيمية، من خلال الاعتماد على المعارف الخاصة بعلم الأنثروبولوجيا، حيث قدم بعض الأسس التي يقوم عليها هذا المفهوم، مما دعي متخذي القرار إلى تعزيز واستخدام هذا المفهوم، حيث ساهم في فهم أكثر للإنسانية والثقافة البشرية، والقيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد⁽³⁾.

وتم إدخال مصطلح "الثقافة التنظيمية" بشكل أكثر انتظاماً في التحليل التنظيمي للمؤسسات في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، فكان ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها أهم عنصر في النجاح التنظيمي للمؤسسة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية جانبا محوريا داخل المؤسسة، من خلال التأثير على مدى الالتزام، ودرجة وجود الدوافع الايجابية لدى العاملين، وتحديد الأولويات، وتخصيص

(1) Edgar H. Schein: **Organizational Culture**, Usa, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1990, p.2.

(2) Mehmet Koc, yi_git: **The Effect of Leadership on Organizational Culture**, Switzerland, Springer International Publishing, 2015, p.12.

(3) Jennifer Bellot: **OP Cit**, pp.2:3.

الموارد، والميزة التنافسية، والتغيير التنظيمي، وكثيرا ما يفهم أن مستوى الثقافة التنظيمية يمكن أن تيسر أو تعرقل إمكانية تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق التغيير⁽¹⁾.

وفي مطلع الثمانينات احتلت الثقافة التنظيمية مكانة بارزة في المنشورات الإدارية ، حيث عقد العديد من الحلقات النقاشية المختلفة، فقد كانت الآراء و البحوث والأدبيات التي تتناول الثقافة التنظيمية في البداية متضاربة ، كما ذكر أحد الباحثين أن الثقافة هي "واحدة من اثنين أو ثلاث كلمات أكثر تعقيدا في اللغة الإنجليزية، وقد أدت المناقشات إلى وضع المفاهيم المختلفة والمقارنة بينهم وتقييم الآراء المختلفة بشأن صياغة التعريف المناسب لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾، كما ازداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في أوائل الثمانينات نتيجة لدورها في فهم العلاقات والثقافات الفرعية والمنظمات ، والاتصالات داخل المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية⁽³⁾.

و أيضاً في الثمانينات أصبحت ثقافة العمل بالمنظمات محور اهتمام العديد من العلماء والإداريين، وكان ذلك واضحا في كتاب "وترمان Waterman's" بعنوان البحث عن التميز (١٩٨٢) حيث أكد بأن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع إلي وجود ثقافات مشتركة داخل العمل، مع توافر القيادة الصحيحة التي تحافظ على القيم والمعتقدات الصحيحة، وبهذا الاتجاه اعتبرت الثقافة التنظيمية مصدر هام لتعزيز الرقابة الإدارية لتحقيق كفاءة تنظيمية أكبر⁽⁴⁾.

و في عام (١٩٩٢) أعلن أن الثقافة التنظيمية هي نتائج "تداخل الفرد في المجتمع ، وتعاون الفرد مع الجماعة من خلال تبنى القيم والمعايير والمعتقدات والعادات التي يحملها الفرد بشكل مشترك مع أعضاء آخرين ، وفي عام ١٩٩٦ بدا ينظر للثقافة التنظيمية على أنها الطريقة التي تمارس وتعمل بها الأشياء داخل المؤسسات، حيث تتجلى الثقافة التنظيمية في هذه الفترة في الخصائص

(1) Alvesson Mats & Sveningsson Stefan: **Changing Organizational Culture Cultural change work in progress**, USA , Routledge, 2008, p(35).

(2) Ibid,p1.

(3) Sarah J .Tracy:**Encyclopedia of Communication Theory Organizational Culture**, Thousand Oaks, SAGE Publications,2009 , p2.

(4)Paul Blyton & Jean Jenkins: **Key Concepts in Work " Organizational Culture "**, London, SAGE Publications Ltd, 2007,P2.

النموذجية للمنظمة، وبعبارة أخرى ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة الصحيحة للقيام بأمر معين، فمن المسلم به أنه ينظر للثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات العميقة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁽¹⁾.

ومن خلال العرض السابق يمكن توضيح سمات كل مرحلة في النقاط التالية:

- أ. ارتبط ظهور الثقافة التنظيمية في البدايات بعلم النفس.
- ب. في عام ١٩٣٩ بدأ الاهتمام ببعض متغيرات الثقافة التنظيمية وهي دراسة بيئة العمل من خلال التركيز علي المناخ التنظيمي.
- ج. وفي أواخر الأربعينيات من القرن العشرين ظهر مصطلح الثقافة الفرعية، وبدأ التركيز على وحدات أكبر من الأفراد والاهتمام بمجموعات العمل والمؤسسات ككل.
- د. وفي بداية الستينيات ظهرت الثقافة التنظيمية كمرادف للمناخ التنظيمي.
- هـ. نهاية السبعينات بدأ الاهتمام والتركيز علي الثقافات التي يعتنقها أفراد وعناصر المؤسسة.
- و. في الثمانينات ارتبطت الثقافة التنظيمية بأهداف المؤسسة.
- ز. وفي التسعينات تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ليشمل العمل التعاوني والقيم التنظيمية.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التخطيطية:

تعتبر الثقافة التنظيمية واحده من أكبر الأسس النظرية المطلوبة لفهم المؤسسات التخطيطية، حيث تستخدم للمقارنة بين ثقافات المؤسسة المختلفة، وهو ما يعني بدوره تحديد الأبعاد المشتركة لتقييم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كما تعكس الرؤية الداخلية لأعضاء المؤسسة، حيث تتشكل من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنتج السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة⁽²⁾.

(1) Sun Shili: **Organizational Culture and Its Themes**, China, International Journal of Business and Management, Vol. 3 , No . 12 , 2008 ,p137.

(2) Nathalie Delobbe(et,al): **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument**, Louvain, Université catholique Louvain,2001, p3 .

حيث تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية في⁽¹⁾:

١. توفير مبادئ توجيهية وحدود منظمة لسلوك أعضاء المؤسسة التخطيطية.
٢. تركيز الثقافة التنظيمية على تحقيق نتائج إيجابية، عن طريق الاهتمام باحتياجات أفراد المؤسسة.
٣. تهتم الثقافة التنظيمية بطبيعة وأسلوب تنفيذ المهام المختلفة.
٤. تضم مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المحددة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء، ويترتب على ذلك زيادة كفاءة المؤسسة.
٥. تدعم الثقافة التنظيمية القدرات الابتكارية، وتحقيق المرونة، وضمان جودة بيئة العمل داخل وخارج المؤسسة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الأفراد داخل المنظمة، لذلك من المهم أن نفهم الثقافة داخل المنظمة، وذلك لإحداث التنمية التنظيمية من خلال تعزيز القيم الإنسانية، حيث يجب أن تفتقر التنمية التنظيمية بالثقافة التنظيمية من أجل جعل الأفراد يعملون بكفاءة داخل مؤسساتهم، وعندما يشار إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية في المنظمة، فمن الأفضل التركيز على منظورين أساسيين هما: (وظائف الثقافة التنظيمية، تأثير الثقافة التنظيمية على العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة)، وعادة ما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في نقطتين هما⁽²⁾:

١. خلق الشعور بالهوية بين الموظفين والالتزام بالمنظمة.
٢. خلق ميزة تنافسية لتمكين الأعضاء (وخاصة الأعضاء الجدد) في المنظمة من فهم جيد للسلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي.

حيث أظهرت نتائج الباحثين أن بعض أنواع الثقافات ترتبط بالأداء المهني داخل المؤسسات، حيث توجد صلة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الخدمة العامة المقدمة، كما يساعد فهم الثقافة التنظيمية على حدوث الإصلاحات الإدارية فالمؤسسة التي تتمتع بثقافة قد تكون أكثر تقبلاً للإصلاحات التي تهدف إلى

(1) D. Belias(et,al): The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality, USA, Springer International Publishing , 2017,P67.

(2) Sun Shili: Op Cit, p(139).

تشجيع الابتكار، وإلغاء القيود البيروقراطية، و تسهيل المبادرات المبتكرة لتوفير بيئة داعمة للتطوير والتجديد⁽¹⁾.

وتوفر الثقافة التنظيمية نظاما مشتركا من المعاني الذي يشكل أساس التواصل والتفاهم المتبادل، مما قد يساهم بحد كبير من كفاءة المؤسسة، ومن ناحية أخرى تستخدم المؤسسات موارد وعمليات مختلفة لتوجيه السلوك والتغيير، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا غير مباشر في التأثير على السلوك من خلال استخدام الأساليب الإدارية مثل التوجيه الاستراتيجي وصياغة الأهداف ووضع المهام واستخدام التكنولوجيا والاتصال وصنع القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، لذلك لكي تصبح المؤسسة فعالة وذو كفاءة عالية لا ينبغي إهمال الثقافة التنظيمية لما لها من أهمية تتمثل في⁽²⁾:

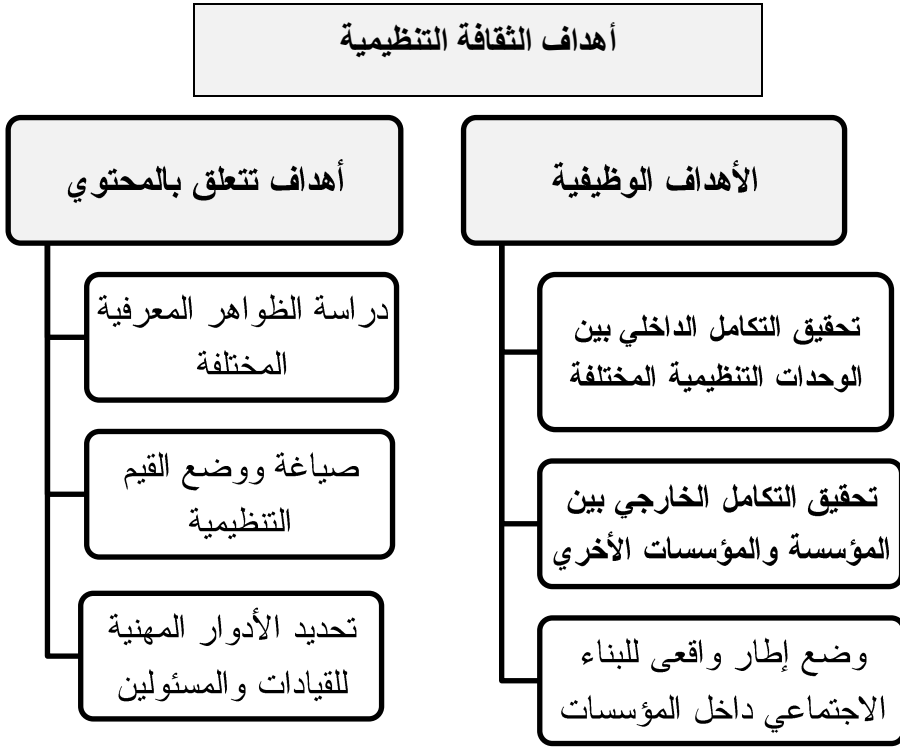
١. الثقافة التنظيمية لها تأثير على كيفية عمل المؤسسة وصياغة واتخاذ القرارات.
٢. يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها تأثير على تحفيز الأفراد داخل المؤسسات.
٣. تساهم الثقافة التنظيمية ورفع معنويات الأفراد داخل المؤسسات.
٤. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء.
٥. تنمي الثقافة التنظيمية الابتكار والإبداع عند الأفراد في المؤسسات.
٦. تشكل الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الإدارية، من خلال استخدام المديرين للشعائر والقصص والرموز والقيم المشتركة المحددة للتحكم في سلوك الموظفين وتوجيههم، حيث يمكن أن يكون هذا الشكل من أشكال الرقابة أقل تكلفة ويمكن أن يبني الالتزام بالمنظمة وأهدافها.

(1) Orla O'Donnell & Richard Boyle: **Understanding and Managing Organisational Culture**, Ireland, Institute of Public Administration , 2008,p10.

(2) Sun Shili: **Op,Cit** , p (140).

ثالثاً: أهداف الثقافة التنظيمية:

هناك أكثر من هدف تسعى الثقافة التنظيمية لتحقيقه فهي بمثابة قاعدة تعريفية تنفيذه أساسية داخل المؤسسات، فهي تفسر العوامل والأسباب لحدوث سلوك معين داخل المؤسسة، حيث يوضح الشكل التالي الأهداف التي تسعى الثقافة التنظيمية لتحقيقها⁽¹⁾:



شكل (1) أهداف الثقافة التنظيمية

(1) Attila Bokor: **Organizational Culture and Knowledge Integration : The Case of New Product Development**, Gyula Bakacsi, Department of Management and Organization,2000p8.

كما يهتم الممارسين من جميع المنظمات (غير الحكومية، والشركات، والأحزاب السياسية، والحكومات والإدارات، والمدارس، وما إلى ذلك) بالثقافة التنظيمية على جميع المستويات التنظيمية، حيث تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال المساعدة على تحقيق الأهداف وإشباع الاحتياجات الأساسية، وتلبية التوقعات الحالية للآخرين، وتهدف أيضاً إلى التحليل المنهجي للسلوك وتفسيره، ومحاولة التعرف على الأنماط الكامنة، وأحياناً يتم تطبيق بعض التدابير لقياسه^(١).

إن الاهتمام بتحقيق أهداف الثقافة التنظيمية وتطلعاتها في العمل، يعتبر هدف في حد ذاته تسعى إليه الإدارة العليا، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين... الخ، حيث يرى أصحاب السلطة والإدارة أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى^(٢):

- أ. زيادة الكفاءة المؤسسية.
- ب. تنمية الوعي بالظواهر الثقافية، والأحداث اليومية.
- ج. استيعاب الأنماط الثقافية الخاصة داخل المؤسسات.
- د. الموائمة بين أهداف وأنشطة المؤسسة والثقافة السائدة.
- هـ. تطوير ثقافة المنظمة نحو غايات معينة.

وقد حدد مارتن وسيهل Martin and Siehl (١٩٨٣) أربع أهداف رئيسية للثقافة المنظمة^(٣):

- أ. الأهداف المعرفية: التي تتعلق بتكوين المعرفة العامة عن المؤسسة، وفهم الأفراد لتاريخ المؤسسة وطريقة وأسلوب العمل داخل المؤسسة.
- ب. ترسيخ الالتزام بفلسفة وقيم المؤسسة من خلال خلق المناخ الذي يشعر فيه العاملون بالمشاركة، مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية، مع ضرورة وضع أهداف مشتركة، وفتح قنوات الاتصال، وتشجيع اتخاذ

(1) Garo D. Reisman: **Neuro Organizational Culture A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace**, New York, Springer International Publishing, 2016, p 19.

(2) Ibid, p20.

(3) Philip I .Morgan: **Organizational Culture** ,USA, Macmillan Publishers Limited, 1994, p491.

- القرارات التشاركية وحل المشكلات التي تواجه الأفراد ، والعمل على تركيز سلوك الأفراد حول قيم معينة مهنية.
- ج. توجيه سلوك الأفراد إلى أنماط السلوك المرغوبة من خلال تدعيم القيم والمعتقدات والتوقعات والممارسات الايجابية، مثل التفاعل والمشاركة والعمل الجماعي.
- د. وسيلة لزيادة الكفاءة التنظيمية للمؤسسات، حيث أشارت دراسة دينيسون Denison (١٩٨٤) إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات المختلفة، حيث وجد أنها تدعم مجموعة من القيم مثل: العمل كفريق واحد، صياغة ووضع الأهداف المشتركة.

من خلال العرض السابق يمكن توضيح أن: وجهات النظر المختلفة أكدت علي وجود علاقة طردية بين توافر الثقافة التنظيمية وتحقيق كفاءة المؤسسات، حيث تساعد الثقافة التنظيمية علي تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتحقيق الأهداف المحددة، وإشباع الاحتياجات المختلفة للأفراد مما يساهم في زيادة الكفاءة المؤسسية.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الخصائص التي تمثل مجتمع المؤسسة وبيئتها الداخلية، حيث يشمل ذلك هيكل المؤسسة وتصميمها، وأساليب القيادة والإدارة، والديناميات والتفاعل بين الأشخاص، ومحتوى العمل الفعلي، وعلى الرغم من وجود ثقافة للمؤسسات، إلا أن الثقافة الوطنية لعبت دوراً مهماً في تعريف الثقافة التنظيمية^(١).

حيث حدد البعض خصائص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية^(٢):

أ. القدرة على التأثير: عادة ما تكون الثقافة التنظيمية بمثابة القيم والتوقعات للأفراد داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تؤثر على السلوك

(1) John T .Luhman & Ann L .Cunliffe : **Key Concepts in Organization Theory Organizational Culture**, London, SAGE Publications Ltd ,2013,P2.

(2) Shan Wang(et.al): **Linking Organizational Culture and Hospital Infonation Systems Implementation** ,USA, Springer,2007,P618.

التنظيمي من خلال تشكيل القواعد والحكم والممارسات، لذلك من الطبيعي ربط الثقافة بالأداء التنظيمي، حيث تقوم الثقافة بالتأثير في سلوكيات الأفراد وزيادة أدائهم المهني.

ب. **القابلية للقياس:** حيث يمكن مراقبة الثقافة والتعبير عنها، حيث حدد بعض الباحثين قياسها في ثلاثة مستويات: القيم ومعايير الأداء والممارسة الفعلية للعاملين، وهذه المستويات الثلاثة للثقافة هي أكثر وضوحاً وأكثر قابلية للقياس على نحو موضوعي.

ج. **العلاقة التبادلية بين مكونات الثقافة التنظيمية:** حيث توجد علاقة تبادلية بين الرموز والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها أفراد المنظمة.

كما تضمن الثقافة التنظيمية بعض الخصائص التي تعزز أفراد المؤسسة من خلال تعظيم قيم العمل والقيم التنظيمية، وقيم المشاركة، حيث تتمثل هذه الخصائص في⁽¹⁾:

- أ. تستخدم معايير لقياس حجم العمل المنجز ومستوى التعاون بين الإدارة وأفراد المؤسسة.
- ب. تحدد قواعد السلوك المرتبط بالإنتاجية والتعاون بين أعضاء المؤسسة، وعلاقتهم مع المواطنين.
- ج. رصد السلوكيات المقصودة داخل المؤسسة.
- د. توضيح اللغة الشائعة والإجراءات الرسمية للعمل.
- هـ. التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية لغرض تحسين الكفاءة في الأعمال.
- و. تضمن تحقيق الجودة وسرعة التصميم وتصنيع المنتجات والخدمات بكفاءة.

(1) Fakhar Shahzad(et,al): **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL 3 ,NO 9, January 2012, p p 977:978.

خامساً: ركائز وعناصر الثقافة التنظيمية:

ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها ظاهرة تظهر في ممارسات العمل في المنظمة، حيث تركز على المعايير، وسلوكيات وتصرفات الأفراد، حيث أشار (مارتن ٢٠٠٢) إلى انه عند تحليل محتوى الثقافة التنظيمية في مجتمع الممارسة يتم الاعتماد على الركائز الرئيسة التالية^(١)

جدول (١) الركائز الرئيسة للثقافة التنظيمية

م	الركائز	الأمثلة
١	الثقافة المادية	الأعمال الروتينية، السيناريوهات التنظيمية، اللغة المشتركة بين العاملين، والترتيبات المادية (البنية الأساسية للمؤسسة ومظهر العاملين).
٢	الممارسات الرسمية	الهيكل التنظيمي، استخدام الوسائل التكنولوجية في تنفيذ المهام، القواعد وإجراءات تنفيذها، والرقابة المالية.
٣	الممارسات غير الرسمية	معايير السلوك والقواعد الاجتماعية.
٤	مضمون الأفكار الرئيسية	الوعي و الادراك (المعتقدات و الافتراضات الضمنية)، القيم التي تفسر المظاهر الثقافية.

لذلك نستنتج أن: ووفقاً لهذا الإطار فإن جوهر الثقافة التنظيمية هو عقائدها المشتركة والمتشابهة من المعتقدات والقيم والممارسات الرسمية وغير الرسمية، التي تربط الأفراد معا وتساعدهم على فهم عملهم.

وقد حدد المؤلفان ويليامز Williams, ودوبسون Dobson أربع ركائز أساسية للثقافة التنظيمية^(٢):

(1) Ovaska Paivi: A Case Study of Systems Development in Custom IS Organizational Culture, Finland, Springer Science, 2009, p(408).

(2) Ibid: p83.

- أ- الثقافة التنظيمية الموجهة إلى السلطة وبناءات القوة (المبادئ التوجيهية للسلطة): وتسعى هذه المنظمات إلى الهيمنة على بيئتها للحفاظ على سيطرة مطلقة على مرؤوسيهها.
- ب- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الدور (المبادئ التوجيهية للدور): وتركز هذه المنظمات على الأطر الرسمية وغير الرسمية والمساءلة، ومراعاة طبيعة الأدوار المهنية طبقاً للتسلسل الهرمي .
- ج- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المهام (المبادئ التوجيهية للهدف): وتركز هذه المنظمات على تحقيق المهام والأهداف التي تم تحديدها.
- د- الثقافة التنظيمية الموجهة إلى الأفراد (المبادئ التوجيهية للأفراد): وتوجد هذه المنظمات أساساً لتلبية احتياجات أعضائها، ومن المتوقع أن يؤثر كل منهما في الآخر.

كما يمكن أن تتحدد عناصر الثقافة التنظيمية الرئيسة في الرموز والقيادات داخل المؤسسة، السلوك التنظيمي، والعادات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الهرم الوظيفي، حيث يمكن تحديدها في العناصر التالية:

١. العادات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: حيث تشكل هذه العادات القيم والسلوكيات الرئيسة، والإجراءات المخططة التي تعطي تفسيراً للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.
٢. الهرم الوظيفي: حيث يشير إلى الموقف الهرمي ومكانة العاملين داخل المؤسسة، أو الوضع الذي يحدد وضع العاملين داخل المؤسسات، والذي بدوره يدعم اكتساب العاملين داخل المؤسسات للقيم التنظيمية المرغوبة.
٣. الرموز والقيادات داخل المؤسسة: حيث تعتبر من المكونات الرئيسة للثقافة التنظيمية، حيث تسعى لتكوين معاني مشتركة من خلال العمل على إتاحة الاتصال والمواءمة بين جميع أفراد النظام بشكل جماعي

وتفاعلي، وتعكس الفلسفة والقيم والمثل والمعتقدات والتوقعات المشتركة، من خلال تعزيز قيم وسلوكيات معينة إيجابية⁽¹⁾.

٤. **السلوك التنظيمي:** يؤكد أغلب علماء الإدارة أن كل شئ داخل المنظمة يتعلق بالأفراد، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون ناجحة بدون دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاعتماد على العلوم السلوكية، التي تستمد المعرفة من علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى، وعند دراسة السلوك التنظيمي لابد من مراعاة الثقافة التنظيمية السائدة و المواطنة التنظيمية، وأدوارها، وأشكالها، حيث يتشكل السلوك التنظيمي من أربع خصائص رئيسة:

- أ- يستمد السلوك التنظيمي من المنهج العلمي.
- ب- السلوك التنظيمي يدرس الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ج- السلوك التنظيمي هو مجال متعدد التخصصات.
- د- يعزز السلوك التنظيمي الكفاءة التنظيمية والرفاه الفردي.

كما يوجد هناك العديد من الاعتبارات المختلفة التي يجب مراعاتها في مجال السلوك التنظيمي مثل العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وديناميات الجماعة، والأخلاق، والقيادة، والتحفيز وصنع القرار، ومن بين كل هذا الثقافة التنظيمية و المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

وهناك من صنف معايير قياس السلوك التنظيمي إلى فئتين من المعايير:

الفئة الأولى تتمثل في المعايير الرسمية ذات الطابع التنظيمي مثل: قواعد العمل، و معايير قياس الأداء، وبطاقات وصف الوظائف، وبعض المعايير

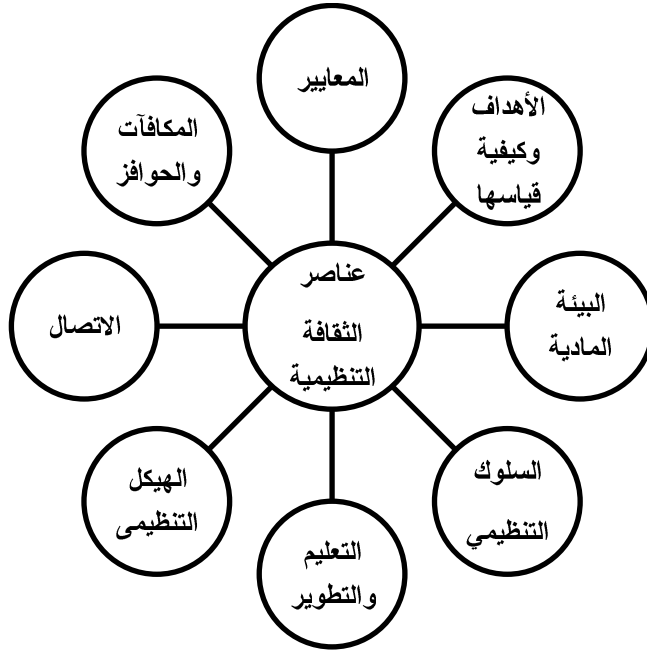
⁽¹⁾ Dunarea de Jos: **The Components Of The Organizational Culture**, Romania, University from Galati ,2005, p79.

⁽¹⁾ Petra Tominz: **The Development of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour during the Preopening of Hotel– The Case of Kempinski**, Modul University Vienna ,2012 ,pp24:25.

الفرعية التي تشير إلى سلوك العاملين في حالات العلاقات العامة والتفاعل، ودرجة استخدام وتوظيف المعلومات.

الفئة الثانية تتمثل في المعايير غير الرسمية التي لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي، على الرغم من أنها غير مسجلة في أي وثيقة رسمية، إلا أنها تشكل أسلوباً هاماً في تحسين العلاقات والتفاعل وسيادة روح الحب والتعاون بين العاملين في المؤسسات المختلفة، مثل الاهتمام بالأحداث الاجتماعية الهامة، والاحتفالات الشخصية كأعياد الميلاد والزواج⁽¹⁾.

كما يمكن تحديد عناصر الثقافة التنظيمية في الشكل التالي⁽²⁾:



شكل (٢) عناصر الثقافة التنظيمية

وحدد آخرون عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي⁽³⁾:

(1) Dunarea de Jos: **Op,Cit**, p80.

(2) Olivier Serrat: **A Primer on Organizational Culture**, Avenue, Asian Development Bank ,2009,P2.

١. أسلوب تشكيل البناء التنظيمي
 ٢. المظهر العام للعاملين داخل المؤسسة.
 ٣. أنماط الاجتماعات والتفاعل.
 ٤. اللغة وأنماط الاتصال.
 ٥. أساليب صنع القرار.
 ٦. القيم والمعتقدات السائدة.
 ٧. الفلسفة العامة السائدة.
 ٨. الافتراضات والقيم الخفية.
- وقد حاول العديد من الباحثين تحديد عناصر الثقافة التنظيمية، حيث اقترح هوفستد Hofstede وآخرون ثمانية عناصر للثقافة التنظيمية على النحو التالي^(١):

١. أساليب القيادة العقلانية.
٢. كفاية الوقت لتقديم الخدمات.
٣. الدوافع الإيجابية.
٤. الابتكار والنمو الشخصي للأفراد.
٥. توزيع المهام بين الزملاء.
٦. التعاون.
٧. المسؤولية الفردية للأفراد.
٨. الإرشاد والتوجيه.

(3) K.S.Cameron & R.Quinn: **Cases and Exercises in Organization Development & Change Identifying and Changing Organizational Culture**, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc, 2012, p2.

(1) Detert J, Schroeder R., Mauriel : **A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations**, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, p 850.

وفي تحليل الثقافة التنظيمية يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر أساسية تقوم عليها الثقافة التنظيمية⁽²⁾:

أ. **العناصر المادية الملموسة:** حيث ترتبط بكل شئ مادي داخل المؤسسة مثل مظهر العاملين، والطريقة التي يتعامل الناس مع بعضها البعض، والسجلات التي يتم الاعتماد عليها، بيئة العمل المادية، حيث من الصعب تحليل هذا العنصر لأن البيانات سهلة الحصول عليها ولكن من الصعب تفسيره ، لعدم وجود نماذج ومؤشرات محددة للقياس.

ب. **القيم:** حيث يتم الاعتماد علي هذا العنصر لتحليل لماذا يتصرف أعضاء المؤسسة بطرق وأساليب محددة؟، حيث يجب تحليل القيم التي تحكم السلوك، من خلال التمييز بين القيم الرسمية وغير الرسمية، لذلك من الصعب قياس قيم الثقافة التنظيمية بشكل مباشر، ولكن يمكن دراستها من خلال المقابلات والاستبيانات وأدوات المسح.

ج. **التوقعات:** حيث يتعلق هذا العنصر بتوقعات أفراد المؤسسة حول السلوكيات التنظيمية لأفراد المؤسسة، وكيف يمكن تطوير الثقافات التي تؤثر بطريقة رئيسية على أداء الأعمال.

(2) Dorothee Zerwas: **Organizational Culture and Absorptive Capacity The Meaning for Smes** , Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden , 2014,pp38:39.