

الثقافة التنظيمية

التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون مايو بين عامي 1923-1924 .

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرفها (Kurt Lewin) بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ونعرفها بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.



مكونات الثقافة التنظيمية :

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتي تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه .

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي ، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية ادارية، وظيفة، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة: كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية

والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح ... الخ

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن

بعضها البعض

فلن تجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية:

عوامل ومتغيرات ملموسة:

- منتجات وخدمات المنظمة
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية

• إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها

• مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع

عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

- سلوكيات وتصرفات الموظفين
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع الجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع

• آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية

• مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تترجمها المنظمة لنفسها داخل المجتمع

- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجي
- سياسات وإجراءات عمل المنظمة
- سبب وجود المنظمة

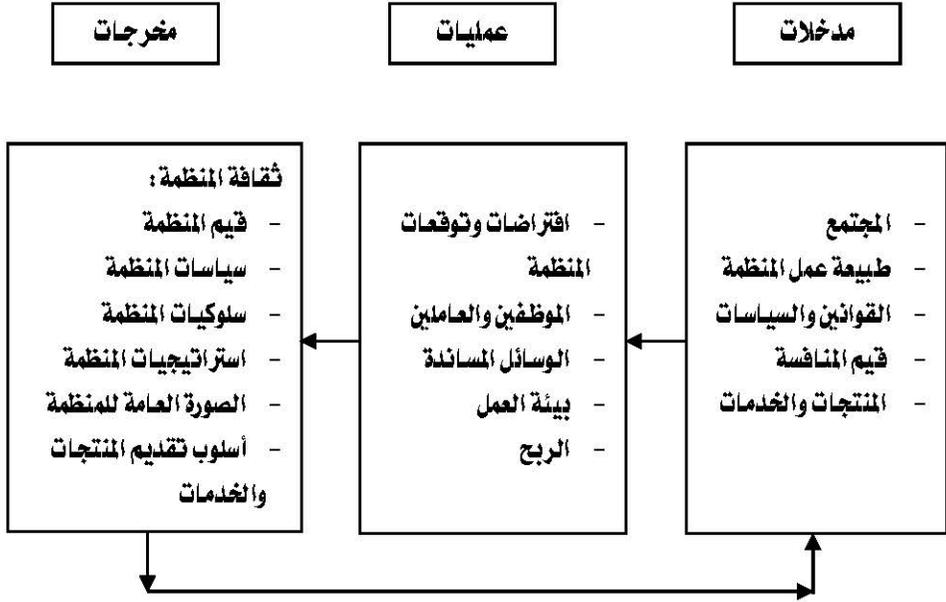
الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات :

من المعلوم انه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها واجراءتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية:

تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة

نموذج الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية وأهميتها:

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات
- المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي
- واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع

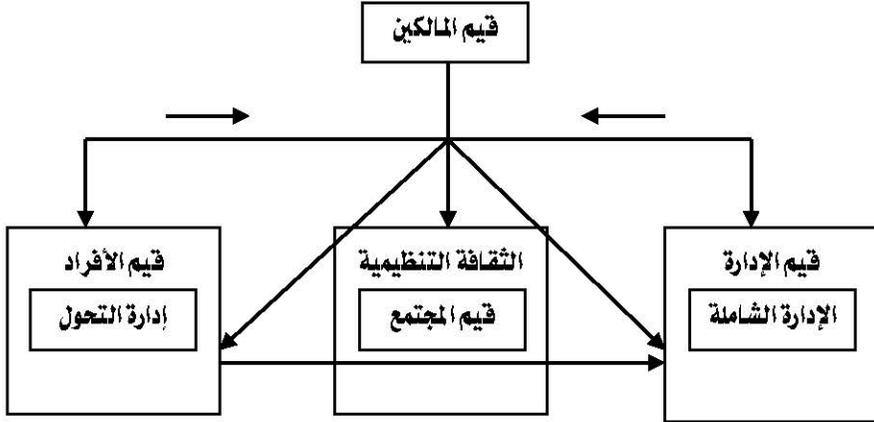
ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- الثقافة التنظيمية الاطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل عي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية

- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها

المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون ادارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضا لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها

نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير:

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل.

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك اما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول، العمل على ايجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا للضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية

وتأثير على الفرد داخل المنظمة. تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن

2- الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

3- المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل

4- الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة

5- الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة.

6- الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين

7- الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة

8- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة

ثانيا :الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين

2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة

3- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها

4- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة

5- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها «مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة

أنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الألفة والمودة.

- الثقة.

ثانياً: 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

ثالثاً: الثقافة المثالية

يرى كل من دراكر وأوتشي ووترمان ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية:

الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور

ثانياً: الاكتساب و التعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد

ثالثاً: القابلية للانتشار:

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية و اعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى

رابعاً: التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالإنسجام و الالتحام مشكلة نسفا متوازنا و متكامل

خامساً: القابلية للتغيير:

وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية :

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً و فعالاً

لنشاط المنظمة.

○ تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة

المحددات للثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

1- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .

2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة

3- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .

4- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة

المنظمة و هي:

أولاً: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة

ثانياً: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.