

## الفصل ١٢ [ الثقافة التنظيمية ]

### \* مفهوم الثقافة :

- مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق و الأعراف والتقاليد واللغة وردود الانفعال بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفها عضواً في المجتمع .

### \* عناصر الثقافة :

١- **العناصر غير المادية ( المعنوية )** : وتشتمل هذه العناصر على الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ على العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع .

٢- **العناصر المادية** : وتشمل هذه العناصر على كل ما أنتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية .

### \* خصائص الثقافة :

- ١) الثقافة نظام مركب : وتشمل : الجانب المعنوي ، والجانب المادي . (٢) الثقافة نظام متصل ومستمر .
- ٣) الثقافة نظام متطور . (٤) الثقافة خصائص تكتسب .
- ٥) الثقافة عملية تراكمية . (٦) الثقافة نظام متكامل . (٧) المرونة .

### \* الثقافة التنظيمية :

- نظام المشاركة في القيم والمعتقدات والاقتراحات بين أعضاء المنظمة والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينها.

### \* خصائص الثقافة التنظيمية :

- تنظيماً سلوكية معقدة : حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات ( جانب معنوي ) ( جانب مادي ) .

- مكتسبة .
- متطورة .
- مرنة .
- متصلة .
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة .
- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط .
- التأثر بثقافة المديرين .
- أقل شمولاً من الثقافة القومية .
- القدرة على إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية .

### \* مستويات الثقافة : من أبرز أنواعها ما يلي :

١) **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)** : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

٢) **الثقافة الإبداعية (Innovative Culture)** : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣) **الثقافة المساندة (Supportive Culture)** : تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

٤) **ثقافة العمليات (Process Culture)** : ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

٥) **ثقافة المهمة (Task Culture)** : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٦) **ثقافة الدور (Role Culture)** : وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

**\* تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية :**

١- **ثقافة المجتمع :**

تتمثل الثقافة في هذا المستوي في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع إلي داخل المنظمة .

٢- **ثقافة الصناعة ( النشاط ) :**

من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .

٣- **الثقافة الفرعية :**

وهي ثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات إدارية وتنظيمية مختلفة أو داخل أقسام أو قطاعات المنظمة .

**\* وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):**

١) **الثقافة القوية :** هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء وهذه الثقافة يحكمها عاملان هما :

- **درجة التوافق بها :** ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين :

- تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها .

- نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتمزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها .

- **درجة الالتزام بها :** مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة .

٢) **الثقافة الضعيفة :**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة وتفتقر إلى التمسك المشترك بالفهم .

**\* تأثير الثقافة على المنظمة :**

- دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة .

-الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء ، والالتزام الحرفي بالرسميات.
  - ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين.
  - تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- \* تغيير الثقافة التنظيمية : ويمكن للمنظمة أن تتبع احد أو كلا المدخلين التاليين :**

#### ١- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة :

حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، إلا أن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي إلى معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك إلى أن تلك التغييرات قد لا تستمر طويلاً.

#### ٢- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة ( مدخل المشاركة ) :

وفقاً لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع أخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ .

- العيب الأساسي لهذا المدخل : في انه قد يكون بطيئاً بالمقارنة بالمدخل السابق .
- الميزة الأساسية : تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظراً لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلاً عن تحمسه والتزامه به ويجب إن نؤكد على :
- إمكانية الجمع بين المدخلين.
- تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته.
- يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقاً نحو ثقافات متطورة تتماشى مع الأهداف الطموحة .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،