

[المحاضرة (٦) : الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية : Organizational Culture]

* يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي :

- ١- مفهوم الثقافة .
- ٢- عناصر الثقافة و خصائصها و أثارها على الفرد و المنظمة .
- ٣- مفهوم الثقافة التنظيمية و خصائصها .
- ٤- مستويات الثقافة التنظيمية .
- ٥- دور الثقافة التنظيمية .
- ٦- الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي .
- ٧- إدارة الثقافة التنظيمية .

(١) مفهوم الثقافة :

❖ تتعدد مفاهيم الثقافة باختلاف توجهات و اهتمامات العلماء الذين يقومون بدراستها .

✓ فيري البعض بأنها – أي الثقافة – مفهوم مركب مشتمل على العديد من المحتويات و بالتالي فإن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات و المعتقدات و الفن و الأخلاق و الأعراف و التقاليد و الأفكار و اللغة و ردود الأفعال بالإضافة إلى جميع القدرات و الخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفة عضواً في المجتمع " .

✓ في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة على التراث الاجتماعي و التقاليد الاجتماعية دون النظر إلى باقي مكوناتها فيحددوا مفهوما للثقافة على أنه مجموعه " الممارسات و المعتقدات المتوارثة اجتماعياً و التي تحدد نمط و أسلوب الحياة في أي مجتمع من المجتمعات " .

✓ و يرى آخرون بأن الثقافة هي مجموعة القيم و المثل العليا حيث أن الثقافة من وجهة نظرهم هي القيم المادية و الاجتماعية لأي جماعة من الناس و هي أيضا نظمهم و أعرافهم و اتجاهاتهم و ردود أفعالهم .

✓ كما ينظر علماء آخرون إلى الثقافة أنها " عملية تكيف و توافق و أسلوب لحل المشكلات " .

✓ في حين يرى آخرون أن الثقافة تحتوي على كل أنشطة الإنسان التي يكتسبها من البيئة عن طريق التعلم .

✓ أما " شابيرو " فيرى أن للثقافة أهمية كبيرة تظهر من قوله " إن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقه " نسلم بوجوده تسليماً و نشعر به و لكننا لا نكاد نراه .

✓ فالثقافة من وجهة النظر الأنثروبولوجية ، هي مجمل التراث الاجتماعي ، أو هي أسلوب حياة المجتمع . و على ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة ، بمعنى وجود أنماط معينة من السلوك و التنظيم الداخلي لحياته ، و التفكير و المعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها .

✓ و قد أوضح كل من " كوبر " و " كلاكهون " صعوبة تقديم تعريف دقيق للثقافة حيث جمعا ما يزيد عن مائة

تعريف من التعريفات التي قدمها العلماء للثقافة . و رغم هذا التباين بين هذه التعريفات إلا أنهما وجدا سمة

مشتركة بين هذه التعريفات و هي أن الثقافة تكتسب من البيئة عن طريق التعلم . و أن هذا التعلم يرتبط بجماعات

اجتماعية أو مجتمعات معينة .

● و وفقاً للتعريفات السابقة لمفهوم الثقافة و غيرها من التعريفات يتضح أن مفهوم الثقافة ستخدم للدلالة عن المعاني التالية :

- للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين .
- للدلالة على أنماط السلوك الخاصة بشريحة أو بشرائح معينة داخل المجتمع الكبير الذي على درجة من التنظيم المعقد .
- أساليب السلوك النمطية التي يتعلمها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية .

- جميع أنماط السلوك المكتسبة سواء كانت تمثل علاقة الإنسان بالمادة أو علاقته بغيره من البشر أو علاقته بالأفكار و الرموز ، هي أنماط السلوك التي تميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات .
- هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة .
- ☒ و يوضح العرض السابق أن لكل فرد ثقافته الخاصة به يستتبعها سلوك خاص بها و يختلف عن سلوك و ثقافة الأفراد الآخرين و تتوسع دائرة الاختلاف لتشمل الجماعات فيما بينها ، داخل المجتمع الواحد و المجتمعات فيما بينها أيضا .

٢) عناصر الثقافة :

- ◆ قام بعض العلماء بتحليل للثقافة و مكوناتها ، و قسموها إلى عناصر و أجزاء تشكل في مجملها البناء الثقافي . و تتشكل الثقافة من عنصرين أساسيين هي العناصر المادية و العناصر غير المادية .
- ١- العناصر المادية :

و تشمل كل ما أنتجه أو أخرجته أو استخدمه الإنسان من الآت و أدوات و معدات و ملابس و مساكن و طرق مواصلات و غيرها كما تشمل العوامل المادية أيضاً جميع أساليب السلوك التي بواسطتها يستغل المجتمع العوامل البيئية المتاحة له للحصول على كل ما يحتاجه من السلع و الخدمات اللازمة لأساليب الحياة و كذلك أساليب السلوك الخاصة بإنتاج و توزيع و استهلاك هذه السلع و الخدمات .

٢- العناصر غير المادية (المعنوية) :

و تشمل على الأفكار و المعارف و العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات و السنن و الأعراف . كما تشمل أيضاً على أساليب السلوك و التنظيم الاجتماعي فيما يتعلق بالحفاظ على العلاقات المنظمة بين الأفراد و الجماعات داخل المجتمع أو بين المجتمع و أحد أقسامه الرئيسية أو بين المجتمع و مجتمعات أخرى .

٣) خصائص الثقافة : تتميز الثقافة في أي مجتمع بعدد من الخصائص و السمات التي تميزها عن غيرها وهي كالآتي :

١- الثقافة كموجه للسلوك الإنساني :

الثقافة عبارة عن تجريد للسلوك الفعلي للإنسان ، و علينا ألا نخلط بينها و بين الأفعال السلوكية نفسها أو المنتجات المادية و الأعمال الفنية و غيرها من المنتجات الثقافية التي يصنعها الإنسان و يستخدمها .

■ ومن أهم جوانب التأثير الثقافي على السلوك ما يلي :

✓ أثر الثقافة على المظهر :

فالثقافة السائدة في مجتمع معين كثيراً ما تميل ببعض أفراد هذا المجتمع على الإتيان بالعديد من التصرفات و الأفعال التي تتعلق بالنواحي المظهرية .

✓ أثر الثقافة على الناحية العقلية :

تؤثر الثقافة كثيراً على الناحية العقلية للفرد خاصة ما يتعلق بالنواحي المعرفية و الفكرية .

✓ أثر الثقافة على الناحية الخلقية :

كل ثقافة يسرى فيها تيار أخلاقي ينساق فيه الفرد متأثراً بالمعايير الأخلاقية السائدة من ناحية الخير و الشر ، الصواب و الخطأ ، و ما يجوز وما لا يجوز . و بالتالي فإن السلوك الشاذ في ثقافة معينة قد يكون سلوكاً عادياً بالنسبة للثقافة .

٢- تعدد أنماط الثقافة :

يشير مصطلح نمط Pattern إلى أسلوب معين من أساليب السلوك يمثل جزء من ثقافة معينة ، والأنماط الثقافية ليست جميعها من نوع واحد ، و من الخطأ الاعتقاد بأن أي ثقافة من الثقافات تحدد نفس السلوك بدقة لكل من أفرادها . و تعتبر أساليب السلوك التي تكون أي ثقافة عبارة عن تصميمات للسلوك السائد بين أفراد المجتمع ، و لكنها لا تصف بدقة ما يجب أن يفعله كل فرد في المواقف الاجتماعية المختلفة .

☒ و تشمل الأنماط الثقافية على نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هي :
○ الأنماط المثالية و الأنماط السلوكية الواقعية :

و يقصد بالأنماط المثالية ما ينبغي أن يقوله أو يفعله أو أفراد مجتمع معين في مواقف معينة إذا أرادوا الامتثال الكامل لمعايير السلوك التي تحدد ثقافتهم ، أما الأنماط السلوكية الواقعية فهي تمثل ما يمارسه الناس بالفعل في مواقف معينة

❖ و قد قسم كلاهما إلى خمسة فئات و هي :

(أ) إلزامية :

- و ذلك بتحديد الثقافة لوسيلة واحدة فقط للاستجابة في موقف معين – كالاستجابة للمشاركة في حفل زفاف .

(ب) مفضلة :

- حيث تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف ، و إن كانت إحداها تعتبر مفضلة عن غيرها و تتميز عليها ، و من أمثلة ذلك الحضور شخصيا للمشاركة في حفل الزفاف أو إرسال برقية تهنئة أو إرسال باقة من الورد.

(ج) نمطية أو شائعة :

- و ذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف و تقريرها جميعا بنفس الدرجة ، و إن كانت إحداها أكثر انتشارا من مما عداها .

(د) بديلة :

- حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقريرها جميعا بنفس الدرجة ، و لا يوجد بينها اختلاف من حيث القيمة و الانتشار .

(هـ) محدودة :

- و ذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك على قطاع معين من أفراد المجتمع ، و يحظره على بقية المجتمع .

٣- تكامل الثقافة :

✓ تتسم الثقافة بالتكامل و الشمول إذ أن مختلف العناصر الثقافية مترابطة و متداخلة . و ذلك لأن القدر الأكبر من السلوك البشري ليس مجرد تجميع عشوائي من الأنشطة . و إنما تمثل انساقا ترتبط أجزاءها ببعضها البعض ، و تؤثر وتتأثر بها .

✓ و التكامل الثقافي يتحقق بصورة أدق في المجتمع البسيط المتجانس حيث تندرج فيه عناصر التغيير الخارجية و نادرا ما تتغير عناصر التغيير الأصلية . و لا يظهر هذا التكامل واضحا في الثقافة المركبة غير المتجانسة .

٤- الثقافة كقوة للضبط الاجتماعي :

✓ تعتبر الثقافة في أي مجتمع قوة هامة لتحقيق الضبط الاجتماعي الذي يمارس سطوته و نفوذه و تأثيره على سلوك الأفراد ، كما تتولى تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له ، حيث لا يستطيع لأشخاص الخروج عليها و ألا تعرضوا للعقاب الاجتماعي لخروجهم من العادات و التقاليد .

٥- اكتساب الثقافة بالتعلم :

✓ تعتبر الثقافة تاريخية أي أنها تنمو عبر الأجيال المختلفة على مر التاريخ ، و هي كما سبق القول تمثل الميراث أو التراث الاجتماعي للأجيال السابقة و الحاضرة الذي يحدد المواجهات المحتملة للسلوك الإنساني في المواقف المختلفة .

٦- دور السلوك الرمزي في الثقافة :

✓ يمكن تعريف الرمز باختصار بأنه ظاهرة مادية (مثل شيء ما أو منتج مادي ، أو مجموعة من الأصوات) يضاف عليها مستخدموها معنى معيناً ، و يكون هذا المعنى حرفياً بمعنى أنه لا توجد علاقة حتمية لازمة بينه و بين الخصائص المادية للظاهرة التي تعبر عنها ، و من أمثلة على ذلك المعنى الذي يعكسه الهلال عند المسلمين كرمز ، و الصليب و ما يحمله من معنى كرمز عند المسيحيين .

٧- الوحدة و التنوع في الثقافة :

✓ تتسم الثقافات بالتنوع الكبير إذ يوجد العديد من الثقافات التي تتباين من مجتمع لآخر – حيث يصوغ كل مجتمع ثقافته الخاصة به وفقاً لقيمة و عاداته و تقاليده و أعرافه و النظم الاجتماعية السائدة فيه و التكنولوجيا التي يستخدمها ، و بالتالي تتباين أنماط من مجتمع لآخر تبعاً للثقافة السائدة .

٨- الثبات و التغيير في الثقافة :

✓ أوضحت تعريفات الثقافة و خصائصها السابقة أن جانباً من الثقافة يتسم بأنه تقليدي يتسم بالثبات إلى حد كبير ، و يظهر في عملية انتقال الثقافة من جيل إلى آخر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية و الثقافية التي يتعلم فيها الإنسان الثقافة ، كما تترك كل ثقافة بعض الآثار و الشواهد التاريخية الدالة عليها عبر المراحل الزمنية المختلفة .

❖ الثقافة التنظيمية :

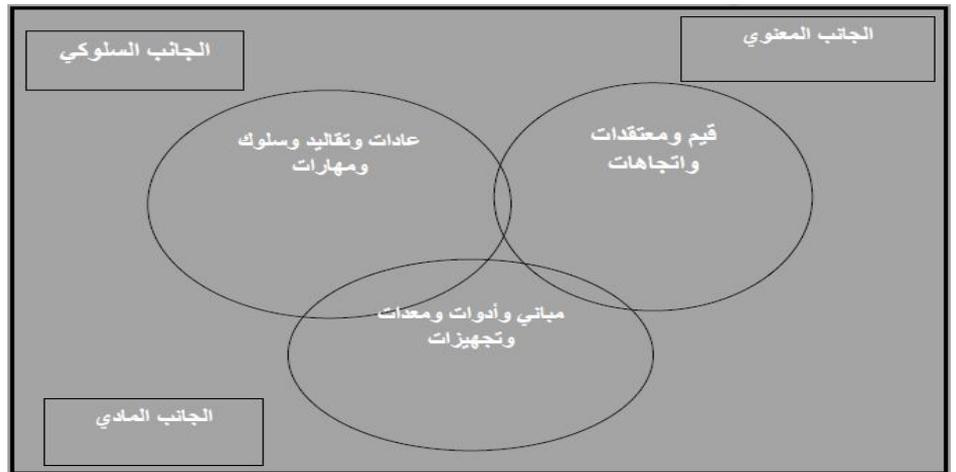
- المنظمات مثل الأمم لها ثقافتها المميزة ، و الثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية و المعايير التي ترشد و توجه السلوك داخل المنظمة ، و من الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة .
- و قد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أوضحت أن لكل منظمة ثقافتها ، و أن هذه الثقافة توضح صورة كاملة تعكس القيم و المعتقدات التي تبيّن أين كانت المنظمة في الماضي ، و ما هو الحاضر ، وكيف ستصبح في المستقبل .
- فعندما ينضم شخص معين إلى إحدى المنظمات و يصبح عضواً عاملاً بها فإنه يأتي إليها محملاً بقيمه و معتقداته التي اكتسبها من مجتمعه ، ولكن هذه القيم و المعتقدات قد لا تساعد على النجاح و الإنجاز في المنظمة التي انضم إلى قوة العمل بها .
- فهذا الفرد في حاجة إلى أن يتعلم كيف يؤدي العمل ، و يتعلم أن يفكر و يتصرف وفق ما تملّيه الثقافة الجديدة التي أنتقل إليها .

○ فالثقافة التنظيمية هي نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم .

❖ **خصائص الثقافة التنظيمية :** تتسم الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص وأهمها ما يلي :

١/ **أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة :**

- حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات ، والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات ، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص .
- ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات أساسية للثقافة التنظيمية يحددها الشكل التالي :



٢/ **أنها متكاملة :**

- فبالرغم من تعدد مكونات الثقافة وتعقدها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا أنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات ، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي الجوانب .

٣/ **أنها متصلة ومستمرة :**

- إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف .

٤/ **أنها متكسبة :**

- إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غزيرية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب .

٥/ **أنها متغيرة ومتطورة :**

- فالتواصل الثقافي لا يعني أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي ، بل إنها تتغير وتتطور وفق تغيير وتطوير العوامل المؤثرة فيها ، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها في الآونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تسير عليها .

٦ / أنها مرنة :

- ف عناصر و مكونات الثقافة تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية و الجسمية و مع تطور الثقافات الأخرى .

٧ / تلعب ثقافة المديرين دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة :

- و ذلك من حيث أساليب و نظم العمل و أنماط اتخاذ القرارات و حل المشكلات و نظرتهم تجاه معايير الإنجاز و الفعالية .

٨ / أنها تعبر عن شخصية المنظمة و هويتها .

٩ / أنها تتأثر بالقيم السيادية :

- حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة و يتوقع أن يلتزم بها العاملون و يتوافقوا معها مثل قيم الجودة العالية و قيم الالتزام و قيم الكفاءة و التميز .

١٠ / تحكمها قواعد :

- حيث توجد قواعد تحكم السلوك بالمنظمة و توقعه العقوبات و تفرض الجزاءات . وهذه القواعد لا بد أن يعرفها الموظف جيداً و يخضع لأحكامها حتى يمكنه الاستمرار في عضوية المنظمة .

❖ الخصائص السابقة للثقافة التنظيمية قد تخلق نوع من التداخل بينها و بين الثقافة القومية إلا أنه يمكن التمييز بين

الثقافتين التنظيمية و القومية على النحو التالي :

١- أن ثقافة المنظمة أقل شمولاً و تركيباً من الثقافة القومية ، حيث أن مدى القيم و المعتقدات و الاتجاهات و غيرها من مكونات الثقافة في المنظمات أقل اتساعاً من الثقافة القومية .

٢- إن ثقافة المنظمة تتأثر ذاتياً بدرجة أكبر من الثقافة القومية حيث أن فلسفة الإدارة و استراتيجياتها و أهدافها تضع حدود تنظيمية تؤثر على ثقافة المنظمة بدرجة تفوق تأثيرها على الثقافة القومية . و هو الأمر الذي يوضح أن تأثير الثقافة القومية على الثقافة التنظيمية أعم و أشمل و أكثر وضوحاً .

٣- إن ثقافة المنظمة لها قابلية لإدارتها تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية . و من ثم يمكن للإدارة تطوير الثقافة التنظيمية و إدخال تعديلات عليها بدرجة تفوق قدرة الحكام و المسؤولين مثلاً على إدارة الثقافة القومية .

٤) **مستويات الثقافة التنظيمية :** تتباين مستويات الثقافة وفقاً لدرجة عموميتها وكذلك مدى قوتها . فمن حيث انتشار الثقافة و درجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى :

أ- الثقافة العامة : و هي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

ب- الثقافة الفرعية : تشير إلى توافق المعاني لدى مجموعات بعينها داخل المنظمة حيث أنها مجموعة من الثقافات التي يشتر فيها الأقليات و عادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم .

٥) دور الثقافة :

☒ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات ، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق

المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء ، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما أنتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام و فعاليته .

☒ **فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة و يتضح 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 و نمط اتخاذ القرارات و حل المشكلات .
- ٢- التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية : فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجيات علاقة متداخلة و تبادلية و كل منهم تؤثر في الأخرى بدرجة ما .
- ٣- التأثير على عمليات (الأداء) : وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الإستراتيجية ، و تصف العمليات كيفية أداء المهام و الواجبات و كيفية تحقيق الأهداف و تتأثر جميعها بثقافة المنظمة .
- ٤- التأثير على كفاءة التنظيم و فعاليته : عن طريق توضيح الأنشطة و جعلها مسيرة للفهم ، و يمكن أن يكون التأثير إيجابي إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجه نحو أهداف المنظمة ، و قد يكون التأثير السلبي إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف .
- ٥- التأثير على العلاقات و نظم المعلومات و الاتصالات : فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسمالية و الأفقية و تسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني و توحيد أنماط التصرف داخل المنظمة .
- ٦- تساعد على هوية تكوين المنظمة : فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة و قوية أم أنها ضعيفة و فوضوية .
- ٧- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي : و ذلك من خلال أساس العاملين بانتماهم إليها و التزامهم بتحقيق أهدافها .
- ٨- توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية : فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يحدون عنها ، و من ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلى المعايير القوية الساندة بالمنظمة .

(ب) أثر الثقافة التنظيمية على العاملين : تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي :

- ١- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة .
- ٢- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل .
- ٣- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة .
- ٤- تمم العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك .
- ٥- توحيد جهود و خبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف .
- ٦- تشكيل قيم العاملين بالمنظمات .

(٦) الاختلال الوظيفي للثقافة :

- بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين بها ، و أن هذا التأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا وفقا لطبيعة الثقافة الساندة ، إلا أن هناك نوع آخر من هذا التأثير يتمثل في اختلال دورها الذي يمكن أن تكون قد حددته إدارة المنظمة لها و الاختلال الوظيفي هو مخرج سلبي للثقافة التنظيمية القوية حيث تؤدي إلى إيجاد معوقات لعملية التغيير .

- علاوة على ذلك فإنه من أشكال الاختلال الوظيفي للثقافة أنها يمكن أن تؤدي إلى وجود صراع داخل المنظمة إذا ما تعددت الثقافات الفرعية و تباينت في توجهاتها و صعب على الإدارة التوفيق فيما بين هذه الثقافات وبعضها البعض أو بينها و بين الثقافة الشائعة .
- بالإضافة إلى ذلك فإنه يوجد شكل آخر لهذا الاختلال و هو ما يتعلق بقابلية الثقافات الفرعية للتغيير ، تلك الثقافات التي تتواجد داخل الإدارات أو الأقسام التابعة للمنظمة . حيث أن قابليتها للتغير لا تكون بمعدلات ثابتة و بعضها غير قابل للتغيير أو التطوير على الإطلاق الأمر الذي قد ينتج عنه انخفاض عمليات التنسيق و التكامل الداخلي بين هذه الأقسام و الإدارات و بالتالي التأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة .

(٧) إدارة الثقافة التنظيمية :

✓ بقصد بإدارة الثقافة التنظيمية عملية بناس الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها و تطويرها و تقويتها بما يساعد على تحقيق الأهداف .

✓ و لذلك فسيتم تناول إدارة الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

أ- بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها :

- العديد من الثقافات التنظيمية تنتج عن تصرفات مؤسسي المنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . ولكن ذلك ليس قاعدة . فأحيانا ما ينشئ مؤسسو المنظمة ثقافة ضعيفة ، وإذا ما أريد للمنظمة البقاء فإن مديرها يجب أن يضعوا البذور التي تنتج ثقافة جديدة قوية .
- و من ناحية أخرى فإن الثقافة قد تحتاج إلى تغيير أو تطوير نظرا لتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة مما ينتج عنه أن تكوين القيم الأم التي يعتنقها أعضاء المنظمة غير كافية لاستمرار المنظمة و بقاءها و في السطور التالية يتم تحديد كيف تبدأ الثقافة التنظيمية و كيف يتم الحفاظ عليها .
- **فبداية ثقافة المنظمة عادة ما تتضمن الخطوات التالية :**

١/ شخص معين أو مجموعة من الأشخاص (المؤسسين) لديهم فكرة معينة عن موضوع جديد . و يعتقد الجميع في أهمية هذه الفكرة و في قابليتها للتطبيق ، وأنها تستحق تحمل بعض المخاطر و إنفاق الأموال و بذل الجهود اللازمة لنجاحها . و هؤلاء الأشخاص لديهم ثقافات معينة .

٢/ تبدأ المجموعة (المؤسسون) في إنشاء المنظمة و الحصول على الأموال اللازمة واختيار المكان و إقامة المبنى و توفير التجهيزات و غيرها . المحافظة على الثقافة .

٣/ ابتداء من هذه النقطة يستأجر المؤسسون آخرين للعمل .

❖ المحافظة على الثقافة :

✓ إذا ما بدأت ثقافة المنظمة و التي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها و إدارتها العليا – فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد درجة قبول القيم المحورية و تؤكد على أن الثقافة تحافظ و تصون نفسها و تشمل هذه الممارسات ما يلي :

(١) **اختيار الأفراد :** أولى خطوات المحافظة على الثقافة هي مراعاة دقة في اختيار العاملين الجدد بالاعتماد على إجراءات عملية و نمطية في عملية الاختيار ، و مراعاة توافر الصفات و الخصائص التي تزيد من مستوى الأداء و استبعاد أولئك الذين يتباين ثقافتهم عن الثقافة التنظيمية .

٢) التسكين في العمل :

بعد تعيين الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة - و عادة ما يكون الفرد المعين تحت الاختبار - فإن هؤلاء الأفراد يصبحوا في حاجة إلى التعرض للعديد من المواقف و الخبرات لزيادة درجة التناسق بين ثقافتهم و ثقافة المنظمة .

٣) إثبات الجدارة في العمل :

بعد الانتهاء من الصدمة الثقافية فإن الخطوة التالية تتمثل في إثبات القدرة على التحمل و الجدارة بالانتماء للمنظمة و ذلك باكتساب خبراتها و ثقافتها فمثلا تضع شركة IBM عاملها الجدد ضمن برامج تستمر لمدة ستة سنوات لإثبات هذه الجدارة بالعمل . و طالما أن العامل يتطور في .

٤) قياس الأداء و مكافأة الأداء المتميز :

من خلال قياس أداء العامل و مستوى إنجازه يتم مكافأته و هذا النظام يتسم بالاستمرار لضمان الذوبان المستمر لثقافة الفرد ضمن ثقافة المنظمة و عادة ما تبني المكافآت على عوامل ثلاثة :

- ✓ هي القدرة على أداء المسئوليات الحالية و تلك التي يتم إضافتها إلى العامل .
- ✓ و مدى إسهامه في تحقيق أرباح المنظمة .
- ✓ و قدرته على تحقيق تطوير و تغيير يزيد فعالية العمل .

٥) الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة :

خلال كافة المراحل السابقة فإنه يتم التركيز على مدى الالتزام الحرفي من قبل الموظف بالقيم الأساسية للمنظمة ، فيجب أن يتعلم الفرد كيفية قبول هذه القيم ، و كيفية تكييف قيمه و سلوكياته بما يتماشى معها ، و عدم القيام بتصرف يمكن أن يسبب متاعب من أي نوع للمنظمة .

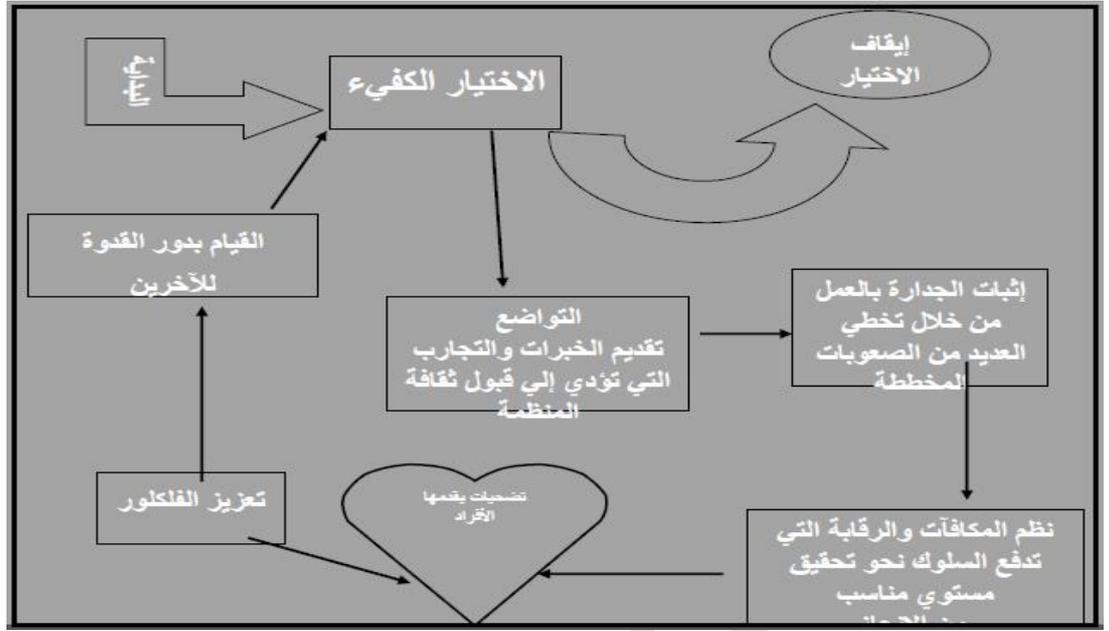
٦) تعزيز القصص و الفلكلور :

تتمثل الخطوات التالية في إشباع العاملين و إكسابهم فلكلور المنظمة ، و يتضمن ذلك نشر القصص و الحكايات التي تعكس ثقافة المنظمة و طريقتها في الأداء و يساعد هذا الفلكلور في تفسير الأسباب التي تجعل المنظمة تؤدي بشكل معين .

٧) الترقية :

الخطوة التالية هي ترقية الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم بالعمل و أدوا واجباتهم بشكل مقبول و صهروا ثقافتهم في إطار ثقافة المنظمة . و قدموا التضحيات من أجل سمعها ، و ساهموا أكثر من غيرهم في تطوير العمل و بالتالي يصبح هؤلاء نماذج يقتدي بها الآخرون .

- ❖ و مما هو جدير بالذكر أن كافة الخطوات السابقة لا تتم بشكل منفصل عن بعضها البعض و إنما تتم بشكل متداخل و متناسق ووفق سياسات ثابتة و مخططة تتبعها المنظمة عند إجراء أي تعيينات جديدة لأي مهام و في أي موقع تنظيمي . والشكل التالي يوضح ملخصا بالخطوات السابق ذكرها . إيقاف الاختيار خطوات المحافظة على ثقافة المنظمة .



ب- تغيير ثقافة المنظمة :

- قد تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها و من بين أهم الأسباب التي تحتم هذا التغيير ما يلي :
- (١) إذا كانت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة أصبحت لا تتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها .
- (٢) إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة ، و كانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين .
- (٣) إذا كانت المنظمة بصدد وضع إستراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئية الجديدة .
- (٤) وضع إستراتيجيات جديدة للاستقرار و النمو .
- و يكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة و تكوين ثقافة جديدة تتفق مع إستراتيجياتها .
- **و عملية التغيير الثقافي تتوقف على العوامل التالية :**

- ١/ حجم و درجة تعقد المنظمة . ٢/ درجة التجانس و التوافق الثقافي . ٣/ قوة الثقافة الحالية و مدى انتشارها .
- فكلما كانت المنظمة كبيرة الحجم و يوجد تجانس ثقافي بها و تقل الثقافات الفرعية ، و كلما تميزت الثقافة الحالية بالقوة و الانتشار كلما كان من الصعب تغيير ثقافة المنظمة .
- **و ترجع صعوبة التغيير الثقافي لعدة أسباب منها :**
- (١) أن الثقافة الذاتية إلى حد بعيد ، و هي مستترة بشكل يصعب معه تشخيصها بدقة .
- (٢) لا بد من توافر خبرة مناسبة و مفاهيم واضحة تسهل الفهم الحقيقي لمكونات و عناصر الثقافة التنظيمية .
- (٣) أنه من الممكن وجود أكثر من ثقافة داخل المنظمة الواحدة و هذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير .
- (٤) أن الأشخاص عادة ما يترددوا في بذل أي مجهود إضافي في سبيل تغيير ثقافتهم .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~