

## المحاضرة ١٥

### الفصل الثاني إدارة الثقافة وإخلاقيات المنظمة

#### الجزء الأول الثقافة التنظيمية

##### أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

- عرف Simicich ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة.
- يرى Alder and Jelenek أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهما مشتركاً بين أفراد التنظيم وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها.
- أما هيجان فيرى أنها تعبر عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما وهذه القيم تترك تأثيرها في سلوك الأفراد وفي منهجية اتخاذ القرارات والتعامل مع المرؤوسين.
- يرى Gibson et al ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد السلوك.
- يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة على النحو التالي:
- على أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.
- ١- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- ٢- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
- ٣- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة وسلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.
- ٤- قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذا الثقافات التباين بين إدارات الأقسام.
- ٥- تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة فهي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص.

##### ثانياً: أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التي تهتم بها الملفات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال.

##### أسباب مهددت لظهور المدرسة:

- أثر الثقافات القومية على الأداء حيث اتضح من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة.
- فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين.
- تفسير اختلاف الأداء الوظيفي، نظراً لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.
- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية، حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة (ثقافة المنظمة)

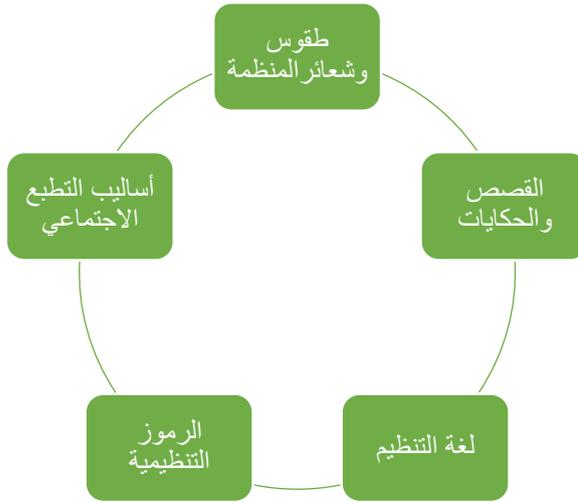
##### تظهر أهميتها لقيامها بعدد من الوظائف منها:

- ١- وضوح حدود لدور أفراد المنظمة.
- ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة.
- ٣- تسهيل تواجدها عملية الالتزام الجماعي.
- ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم.
- ٥- إدارة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.

##### ويحدد البعض وظائف ثقافة المنظمة في:

- ١- تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمي
- ٢- تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم تحدها الإدارة.
- ٣- تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين في تفهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.

## ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية:



### ١- أساليب التطبيع الاجتماعي:

هي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة وهي مهمة للموظفين الجدد، وتتم عملية التطبيع بشكل جماعي وتتخذ الصورة الرسمية وبشكل مرتب ومحدد.

### ٢- طقوس وشعائر المنظمة:

- أ- طقوس أو شعائر الانتقال أو الترقى: تعني الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد.
- ب- طقوس تقوية الروابط أو العلاقات: هي تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية.
- ت- طقوس تعزيز السلوك الإثابة: توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز.
- ث- طقوس العقاب: هدفها توضيح أن العقاب للأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي.

### ٣- القصص والحكايات:

القصص والحكايات عن نماذج جيدة أو سيئة من الأفراد توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة المنظمة.

### ٤- لغة التنظيم:

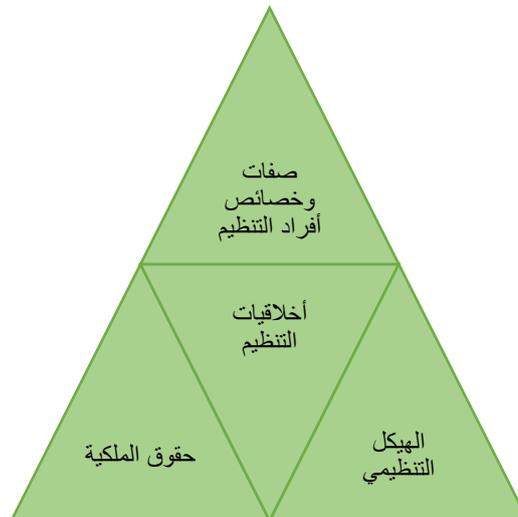
وسيلة فعالة للاتصالات وتشمل أيضاً الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وشكل المكاتب.

### ٥- الرموز التنظيمية:

مثلاً أن حجم مكاتب الموظفين ودرجه الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ماهي في الواقع الا رموز تنقل ثقافة المنظمة.

## رابعاً: مصادر ثقافة المنظمة:

إن ثقافة المنظمة تتبع من خلال التفاعل بين أربعة عوامل منها:



- ١- **صفات وخصائص أفراد المنظمة:** يمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها فاختلاف الثقافة يرجع لأفراد التنظيم.
- ٢- **أخلاقيات التنظيم:** يقصد بها تلك القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم وتتأثر أخلاقيات المنظمة بالجوانب الأخلاقية التالية:
  - أ- أخلاقيات المجتمع ب- الأخلاقيات المهنية ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية
- ٣- **حقوق الملكية:** تتبع الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة حيث ان الحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية.
- ٤- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر أحد المصادر الهامة في تشكيل ثقافة المنظمة فالهيكل التنظيمي نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم

#### خامسا: نتائج الدراسات

- ١- دراسة Quchi 1981: يرجع نجاح وتفوق بعض منظمات الأعمال الأمريكية لاحتوائها على ثقافة تنظيمية قريبة من الثقافة السائدة في منظمات الأعمال اليابانية فالأخيرة تستمد أصولها من ثقافة المجتمع الياباني المتسم بالجماعية وتنمية القدرة على الأبداع والتعاون.
- ٢- دراسة Gregory 1983: أظهرت أثر تعدد الثقافات الفرعية على شكل العلاقات والصراعات داخل المنظمة ودور الجماعات في تكوين الثقافة الفرعية.
- ٣- دراسة Peters and Waterman 1982: أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بخصائص ثقافية كالإبداع واهتمام بالأفراد والتمسك بالقيم وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته.
- ٤- دراسة Sheridan 1992: أظهرت أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول وان الثقافة تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.