

الفصل ١٥ محاضرة ٢٣

قضايا رئيسية في نظرية التنظيم إدارة الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تشير الى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ،
وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من
الأعضاء فيه .

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات ، لكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة وجودها و
الالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية .
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على التجريب و المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وأيضا الرقابة الذاتية .
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء و الجدارة أم على معايير الأقدمية و الوساطة .
- طبيعة الاتصالات هل هي رسمية أم تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات .

أهمية الثقافة التنظيمية :

- ١- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٢- تحديد درجة المبادرة الفردية .
- ٣- تحديد مدى الرقابة .
- ٤- تحديد طبيعة الاتصالات .
- ٥- تحديد درجة قبول المخاطر .
- ٦- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- ٧- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار الترقية .
- ٨- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .
- ٩- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة .

أنواع الثقافة التنظيمية :

من أبرز انواعها ما يلي :

الثقافة البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم بينها تنسيق ، و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام .

الثقافة الابداعية : تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

ثقافة العمليات : يكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم . و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و الذي يهتم بالتفاصيل في عمله .

ثقافة المهمة : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

ثقافة الدور : و تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد . وتهتم بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء .

مستويات الثقافة التنظيمية :

تقسيم الثقافة وفقا لدرجة العمومية :

١- **ثقافة المجتمع :** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة و التي ينقلها الاعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة .

٢- **ثقافة الصناعة (النشاط) :** من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة و يعني ذلك أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم و المعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .

٣- **الثقافة الفرعية :** وهي الثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة ، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات إدارية و تنظيمية مختلفة أو داخل أقسام أو قطاعات المنظمة المختلفة .

وفقا لقوة الثقافة (قوية ، ضعيفة) :

الثقافة القوية : هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء وهذه الثقافة يحكمانها عاملان هما :

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

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

٢- نظم العوائد و المكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم و العوائد و المكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم و فهمها .

- درجة الالتزام بها : مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم و المعتقدات المهمة .

الثقافة الضعيفة : تفتقر الى عدم الاتفاق عليها ، أو عدم الالتزام بها .

الثقافات الرئيسية و الثقافات الفرعية :

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم و تشكل هوية واضحة للجميع . أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية للتنظيم .

وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له .

العلاقة بين الثقافة و الفاعلية التنظيمية :

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة و مقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة و هي ميزة للتنظيمات المستقرة و القوية .

تتطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا . فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة و الهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية و التي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطرة و قبول الاختلاف و التعددية ووجود مستوى عالي من التنسيق الافقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية .

أما الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على زيادة الإنتاج و على تحقيق الكفاية و تتناسب مع البيئات المستقرة ، تنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة و تقليل المخاطرة و عدم قبول الاختلاف .

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة ، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة و مع ثقافة تنظيمية تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية .

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية :

تعتمد المنظمات على الضوابط الرسمية لضبط سلوك العاملين من خلال تقنين الإجراءات و وضع التعليمات و تطوير النماذج . إلا أن وجود الثقافة التنظيمية التي تعزز و تؤكد ما تنص عليه التعليمات و تؤكد السياسات يعتبر أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات و الإجراءات الى درجة أن تصرف الموظف بخلاف تلك الإجراءات و بشكل لا يتناسب مع مصالح التنظيم يصبح مرفوضا من زملائه في العمل و غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة مما يؤدي الى أن يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة .

آليات تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها :

يلعب المؤسسين الأوائل دورا مهما في تنمية العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

من أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية :

- ١- طريقة اختيار الموظفين
- ٢- طرق التنشئة المتبعة
- ٣- الممارسات الإدارية
- ٤- الطقوس و الرموز و اللغة .

(على الطلاب الرجوع للكتاب المقرر لمعرفة تفاصيل هذه الآليات)

أثر الثقافة التنظيمية على عمليات الاندماج بين المنظمات :

كثير من المنظمات في سعيها للاستمرار و التطور و التغلب على المنافسين تقوم بعدة تغييرات و منها عمليات الاندماج . من الضروري في مثل هذه الحالات أن يتم مراعاة التوافق بين الثقافات التنظيمية حتى تكون عملية الاندماج ناجحة ، ذلك أنه في حال تعارض الثقافات فإن ذلك من شأنه أن يخلق مشكلة أصعب من المشاكل المالية و الفنية و التسويقية . و كلما كانت الفجوات و الفروق الثقافية كبيرو كلما كان الاندماج محفوفا بالمخاطر و العكس صحيح .

إدارة الثقافة التنظيمية :

إدارة الثقافة تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات و المستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف و العوامل البيئية .

يرى بعض المفكرين أن عملية تغيير ثقافة المنظمة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا و يواجه مقاومة عنيفة لا سيما إن كانت الثقافة المزعم تغييرها قوية و راسخة في أذهان العاملين .

لتغيير الثقافة هناك بعض العوامل الموقفيه التي تساعد على إحداث التغيير و تقلل من صعوباته منها :

- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة
- التغيير في القيادة
- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة
- حجم التنظيم
- قوة الثقافة الحالية

تغير الثقافة التنظيمية :

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير تفكيك و تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم و يهدف ذلك الى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها و تحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها .

ومن خلال عدد من الخطوات يتم تحديد أهم العناصر الثقافية و القيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج الى تغيير و تحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك .

اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية :

حتى يمكن تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية من المفيد تنفيذ الآتي :

- توضيح دواعي التغيير و الأزمات التي يمكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير .
- إعادة التنظيم من خلال دمج أو إلغاء بعض الوحدات غير المناسبة واستحداث وحدات أخرى حسب الحاجة .
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة محل القديم منها.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار و تقييم العاملين ، ونظم الحوافز ، و التنشئة و التطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة .

أسئلة للمناقشة :

- ١- عرف مفهوم الثقافة التنظيمية و الخصائص الهيكلية و السلوكية لها ؟
- ٢- ماهي أهم عوامل التي تساهم في تقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية ؟
- ٣- ما هو أثر التوافق أو الاختلاف بين العاملين وبين الثقافة التنظيمية السائدة ؟
- ٤- ماهي الظروف المواتية للتغيير في الثقافة التنظيمية ؟
- ٥- ماهي العوامل المثبطة للتغيير في الثقافة التنظيمية ؟
- ٦- فرق بين أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة ؟