

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية Organizational Climate & Culture

أولاً : تعريف المناخ التنظيمي

● ان **كلمة مناخ** : هي تعبير مجازي يتعلق عادة **بالبيئة والطبيعة** لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع.

● وقد طُبق هذا الاصطلاح على **مكان العمل** باعتبار إن التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض.

● ويمكن القول **المناخ التنظيمي** هو “ البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها “.

■ ويعرف المناخ التنظيمي بأنه “ عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد “.

■ وهذا يعني “ أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة “.

■ ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ **داعماً** يسهل لهم اشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي **يؤثر** على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى **التحفيز أو الإحباط** لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي

● إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد **بعوامل البيئة الداخلية** للمنظمة وهي 8 أبعاد على النحو الآتي:

- 1- مرونة التنظيم.
- 2- طبيعة العمل.
- 3- أهمية الإنجاز.
- 4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب.
- 5- أنماط السلطة.
- 6- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين.
- 7- الأمن الوظيفي.
- 8- أنماط الثواب والعقاب.

ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي

✧ - ويمكن إيجاز **عناصر** المناخ التنظيمي في 6 عناصر هي :

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- نمط القيادة.
- 3- نمط الاتصال.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- طبيعة العمل.



● 6- التكنولوجيا.

رابعاً: تعريف الثقافة التنظيمية

● قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل **Taylor** على أساس كلاسيكي بأنها “ ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع “.

● في حين يعرفها **Linton** بأنها “ مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار”.

● كما يعرف قاموس Random الثقافة : على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

● ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر اساسية وهي :

● 1- القيم والأفكار والمبادئ التي تبلور لدى الأفراد.

● 2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

● 3- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

● ونستنتج مما سبق : أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

خامساً: خصائص الثقافة

● هناك مجموعة من السمات تتصف بها الثقافة وهي 6 خصائص كما يلي:

● 1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة:

أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

● 2- الثقافة عملية إنسانية:

يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

● 3- الثقافة متغيرة:

الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الاحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وانظمة معينة.

■ 4- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:



تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في **المدينة** مختلفة عن الثقافة الموجودة في **الريف والبادية** ، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

● 5- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

● 6- الثقافة عملية رضاء نفسى:

فهى تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضى الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول فى الجماعة.

سادساً: مفهوم الثقافة التنظيمية

● يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التى دخلت الى كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم **المعرفة والافكار والقيم** لدى مجتمع ما.

● ويوجد عدة تعريف لمفهوم **ثقافة المنظمة** {الثقافة التنظيمية} :

● حيث يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية : بأنها عبارة عن مجموعة من **الاعتقادات والتوقعات والقيم** التى يشترك بها أعضاء المنظمة.

● ويعرفها **Shermerborn** : بأنها نظام من **القيم والمعتقدات** يشترك بها العاملون فى المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

● كما يعرفها **Kossen** : بأنها مجموعة **القيم** التى يجلبها أعضاء المنظمة { رؤساء ومرووسين } من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

● وينطوى تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل: **الاخلاقيات ، و النواحي المادية ، والقيم ، والنماذج**

الاجتماعية والتكنولوجيا ، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة {الثقافة التنظيمية}:

مجموعة من المزايا **تميز المنظمة** عن باقى المنظمات الأخرى ، ولهذه المزايا صفة **الاستمرارية النسبية** وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد فى منظمة ما، ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات **تشترك** بعنصر مميز

هو **القيم** ووهى التى تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم الى : **الاتجاهات و**

المعتقدات والأفكار فى منظمة معينة.

سابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

❖ - ويمكن اجمالها في أربع عناصر هي:

● 1- القيم التنظيمية: Organizational Values

● **والقيم** : عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ،



جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ... الخ.

- أما **القيمة التنظيمية**: فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وهذه القيم تؤثر على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم **المساواة** بين العاملين ، و**الاهتمام** بإدارة الوقت ، و**الاهتمام بالأداء** واحترام الآخرين.

● 2- المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

- وهي عبارة عن **أفكار مشتركة** حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات **أهمية المشاركة** في عملية صنع القرارات ، و**المساهمة في العمل الجماعي** وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

● 3- الاعراف التنظيمية: Organizational Norms

- وهي عبارة عن **معايير** يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
- **مثال ذلك** : التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ، وهذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

● 4- التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

- تمثل التوقعات التنظيمية **بالتعاقد السيكولوجي** غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
- **مثال ذلك** : توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ثامناً: أهمية الثقافة التنظيمية

■ يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للأفراد والمنظمات في الآتي:

- 1- **تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها** ، كذلك فإن أي اعتداء علي أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناء علي ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

- 2- **تعمل الثقافة على توسيع افق ومدارك الأفراد** العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه.

- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات: فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمى إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

- 4- وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.



- ونستنتج من ذلك : أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها:
- أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.
- ومن جهة أخرى يشير الكاتبان **Kreinter & Kinicki**

إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

1. تعطى الأفراد العاملين هوية منظمة.
2. تسهل الالتزام الجماعي.
3. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
4. تشكل السلوك.

تاسعاً: خصائص ثقافة المنظمة

- - من الأهمية بمكان إدراك أنه **لا توجد منظمة** ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى ، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحول تطوير ثقافتها الخاصة بها.
- - ومن جوانب **الاختلاف** بين المنظمات : عمر المنظمة ، وأنماط اتصالاتها ، ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة ، وأسلوب القيادة ، والقيم والمعتقدات ... الخ.
- - وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوي بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.
- - وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية ، وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي **لا تملك ثقافة واحدة** ، وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها.
- **مثال ذلك** : ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحركة) ، بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.
- وفي الحقيقة **لا يوجد هناك تعارض** بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.
- وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة :

(6 خصائص هي):

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به** :
- نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2. المعايير.
- 3. القيم المتحركة.



● 4. الفلسفة.

● 5. القواعد.

● 6. المناخ التنظيمي.

عاشراً: أنواع الثقافة التنظيمية

● يوجد نوعان من الثقافة:

● 1 - ثقافة قوية. ● 2 - ثقافة ضعيفة.

● وتعتمد الثقافة **القوية** على ما يلي:

● **عنصر الشدة**: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

● **عنصر الإجماع** : والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

● إن المنظمة ذات **الأداء والفعالية العالية** لديها **ثقافة قوية** بين أعضائها ، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

■ بينما في **الثقافات الضعيفة** ، فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ، ويتلقون تعليمات متناقضة ، وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة ، وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

● ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية **قوية** تعمل على الوحدة التنظيمية ، **فالثقافة القوية**: لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة.

● كما أكد (**مارتول ومارتن**) : أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية ، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

الحادي عشر: تغيير ثقافة المنظمة

■ **ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة** ، وكما اسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على المديرين فيها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

✧ - والسؤال الذي يطرح **كيف يمكن** تغيير ثقافة المنظمة ؟

■ عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير **الافتراضيات والأساسيات والمعتقدات** لدى الأفراد حول موضوع ما ، وكذلك تحديد **السلوك غير المناسب** لأي منظمة.

■ وقام (**Porter & Steers**) بتقديم أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

■ 1. الإدارة عمل ريادي.



■ 2. مشاركة العاملين.

■ 3. المعلومات من الآخرين.

■ 4. العوائد والمكافآت.

■ وهكذا فإن **الثقافة التنظيمية** تعد عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ولكن يجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع **المتغيرات البيئية** الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

■ ويتم **إجراء التغيير والتطوير** باستخدام **الخطوات** التالية :

■ أ - حصر وتحديد **الثقافة والسلوك** المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

■ ب- تحديد **المتطلبات الجديدة** التي ترغب بها المنظمة.

■ ج- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة **وفق** المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

■ د- تحديد **الفجوة والاختلاف** بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.

■ هـ- **اتخاذ الخطوات** التي تؤدي إلى تبني السلوك التنظيمي الجديد.

الثاني عشر: المحافظة على ثقافة المنظمة

■ هناك **ثلاث عوامل** رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة ، والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

■ 1. **الإدارة العليا:**

■ إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها.

■ 2. **اختيار العاملين:**

■ تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

■ 3. **المخالطة الاجتماعية:**

■ فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن

تُعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين ، وعلى ثقافة المنظمة ، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.















