

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

س : ماهي الوسائل الاجراءات الطرق التي يمكن بها المحافظة على ثقافة المنظمة

أولا تعريف المناخ التنظيمي :

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

- وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار ان التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

- ويمكن القول المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها

و يعرف 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 والاقتصاد به داخل المنظمة ".

- ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعما يسهل لهم اشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة و يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد

ثانيا أبعاد المناخ التنظيمي : إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي ٨ أبعاد على النحو التالي :

١- مرونة التنظيم . ٢- طبيعة العمل. ٣- اهمية الإنجاز. ٤ - أهمية التنمية الإدارية والتدريب.

٥- أنماط السلطة. ٦ - أسلوب التعامل بين الإدارية والعاملين. ٧- الأمن الوظيفي . ٨- أنماط الثواب والعقاب.

* التدريب وسيلة ليس غاية

ثالثا عناصر المناخ التنظيمي : ويمكن ايجاز عناصر المناخ التنظيمي في ٦ عناصر هي :

١- الهيكل التنظيمي . ٢- نمط القيادة. ٣- نمط الاتصال.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات. ٥- طبيعة العمل. ٦- التكنولوجيا.

س : ايهما افضل في المنظمات العاملة عندنا النموذج الآلي ولا النموذج العضوي : النموذج العضوي

س : نمط القيادة له تأثير واضح على اهداف المنظمة (صح)

رابعا 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 عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار ".

- كما عرف قاموس Random الثقافة : على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، و يتم توارثها من جيل إلى جيل.

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

١- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

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

٣- 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 و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

س : ان الثقافة هي عبارة عن مجموعة من الافكار او القيم غير المكتسبة او التي لا يمكن اكتسابها (خطأ)

س : الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة (صح)

س : لا تختلف الثقافة من مجتمع لآخر (خطأ)

خامسا خصائص الثقافة : - هناك مجموعة من السمات تتصف بها الثقافة وهي ٦ خصائص كما يلي :

١- 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.

س : هل الثقافة تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد (صح)

٢- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

س : يمكن تكوين الثقافة دون الاعتماد على السلوك الانساني (خطأ)

٣- 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

٤- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياه للفرد : تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فوجد الثقافة الموجودة في المدينه مختلفه عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية ، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفه يختلف عن الآخر اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

٥ - الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر : فالثقافة متوارثة تنقلها الابناء عن الآباء والاجداد.

٦ - الثقافة عملية رضاء نفسي : فهي تشبع حاجات الانسان وترجيح النفس وترضى الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة. سادسا مفهوم الثقافة التنظيمية : يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثه التي دخلت الى كتب الإدارة ، و يعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم لدى مجتمع ما.

- و يوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) :

- حيث عرف Wheelen الثقافة التنظيمية : بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

- و يعرفها Shermerborn: بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

- كما يعرفها Kossen : بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة

- و ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل:

الاخلاقيات ، والنواحى 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 تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد فى منظمة ما، ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم الى: الاتجاهات والمعتقدات والأفكار فى منظمة معينة.

س : لا يوجد فرق بين المنظمة هذه او تلك او لا يوجد فرق بين الثقافات في المنظمات المختلفة (خطأ)

سابعا عناصر الثقافة التنظيمية : ويمكن اجمالها في أربع عناصر هي :

١- 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 ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين

٢- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

- وهي عباره 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 ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣- 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

٤- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد فى المنظمة.

- مثال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

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

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

٢- تعمل الثقافة على توسيع افق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة فى ضوءه.

٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات : فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمى إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

س : المدير الناجح هو الذي يستطيع ان يكتشف او يتنبأ بسلوك الافراد متى اذا ادرك الثقافة الخاصة بكل الموظفين الذين عنده (صح)

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

س : هناك من يرى ان الثقافة التنظيمية لا تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (خطأ)

- ونستنتج من ذلك : أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها :

- أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم.

- ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

١. تعطى الأفراد العاملين هوية منظمة.

٢. تسهل الالتزام الجماعي .

٣. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

٤. تشكل السلوك.

تاسعا : خصائص ثقافة المنظمة :

- من الاهمية بمكان ادراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى ، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

- ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة ، وأنماط اتصالاتها ، ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة ، وأسلوب القيادة ، والقيم والمعتقدات ... الخ.

س : هناك من يرى ان لكل منظمة او كل المنظمات ثقافتها واحدة (خطأ)

س : يعتقد الكثيرون ان لكل منظمة ثقافتها مميزه لها (صح)

- 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 نطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها.

* أي شخص أتى الى منظمة شخص جديد جاء بثقافة معينة وقد يكون من الريف قد يكون من البادية قد يكون من دولة تختلف عن دولة أخرى وهكذا إذن المنظمة هنا تستطيع توحيد هذه الثقافات مما يؤدي الى تحقيق أهدافها ومع ذلك المنظمة لا تمتلك ثقافة واحدة .

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.

س : هناك من يرى بإمكانية وجود تعارض بين الثقافة الفرعية في المنظمة والثقافة الرئيسية فيها (خطأ)

- وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة (٦ خصائص هي) :

١- الانتظام في السلوك والتقييد به : " نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

٢- المعايير ٣- القيم المتحركة ٤- الفلسفة ٥- القواعد ٦- المناخ التنظيمي

عاشرا أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد نوعان من الثقافة : ١- ثقافة قوية. ٢- ثقافة ضعيفة.

- وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي :

- عنصر الشدة : و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء 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.

س : المنظمة ذات الاداء المنخفض لديها ثقافة قوية (خطأ)

- بينما في الثقافات الضعيفة ، فإن الأفراد يسبرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ، و يتلقون 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 متباينه

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 .

الحادى 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 تعين على المديرين فيها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.
- والسؤال الذى يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟
- عندما يحاول المدبرون 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 تسهم فى تغيير ثقافة المنظمة وهى كما يلى :

- ١- الإدارة عمل ريادي ٢- مشاركة العاملين. ٣- المعلومات من الآخرين. ٤- العوائد والمكافآت.
- وهكذا فإن الثقافة التنظيمية تعد عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة فى تغييرها ، ولكن يجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير يتمشياً 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.

الثانى عشر المحافظة على ثقافة المنظمة :

هناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة ، والبقاء على ثقافة المنظمة وهى :

- ١- الإدارة العليا : إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها.
- ٢- 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.
- ٣- المخالطة الاجتماعية : فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين ، وعلى ثقافة المنظمة ، وهذا أمر ضروري حتى لا تغير أداء المنظمة.