❖ المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

• محتويات المحاضرة

- ١ - تعريف **المناخ التنظيمي** وأهم أبعاده وعناصره.
- ٢ - مفهوم **الثقافة التنظيمية** وأهم عناصرها وخصائصها.
- ٣ - **أنواع الثقافة التنظيمية** ، وكيفية تغيير ثقافة المنظمة.
- ٤ - **عوامل المحافظة على ثقافة المنظمة**.

أولاً : 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 طُبق هذا الاصطلاح على **مكان العمل** باعتبار إن التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض.
- ويمكن القول **المناخ التنظيمي** هو " البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها " .
- ويُعرف **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 ٨ أبعاد على النحو الآتي:

- ١ - مرونة التنظيم.
- ٢ - طبيعة العمل.
- ٣ - أهمية الإنجاز.
- ٤ - أهمية التنمية الإدارية والتدريب.
- ٥ - أنماط السلطة.
- ٦ - أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين.
- ٧ - الأمن الوظيفي.
- ٨ - أنماط الثواب والعقاب.

ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي

ويمكن تحديد **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.

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 :

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 ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام ،، .

خامسا : خصائص الثقافة

هناك مجموعة من السمات تتصف بها الثقافة وهي 6 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.

٢ - الثقافة عملية إنسانية:

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

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 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.

٥ - الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الأباء والاجداد.

٦ - الثقافة عملية رضاء نفسى:

فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضى الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

سادسا: مفهوم الثقافة التنظيمية :

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

ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) :

حيث يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة « : من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة»

ويعرفها 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 ومروسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.»

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل: الاخلاقيات ، والنواحي المادية ، والقيم ، والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا ، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) :

«مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في 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 في منظمة معينة .

سابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

ويمكن اجمالها في أربع عناصر هي:

١ - القيم التنظيمية:

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 القيم 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 عبارته 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 :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .

مثال على ذلك / توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين ، والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

ثامناً/ أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن ايجاز 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 دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى آخر .
 - ٢- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الافراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في ضوئه.
 - ٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .
 - ٤- 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

الى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

١. تعطي الافراد العاملين هوية تنظيمية .
٢. تسهل الالتزام الجماعي .
٣. تعزز استقرار النظام الاجتماعي
٤. 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 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 ؛ و إذا 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 الافراد المنتمين إليها .

مثال ذلك / ثقافة المجموعات الوظيفية : كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة) ، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة ؛ وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافية الرئيسية في المنظمة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة وهي ٦ خصائص :

- ١- الانتظام في السلوك والتقييد به :

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

٢- المعايير

٣- القيم المتكحمة

٤- الفلسفة

٥- القواعد

٦- المناخ التنظيمي

عاشراً/ أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعان من الثقافة :

١- ثقافة قوية ٢- ثقافة ضعيفة

عنصر الشدة : ويرمز هذا العنصر الى 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 تمنع للأفراد الملتزمين .

- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ،حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ،فالأفراد يعرفون مايجب القيام به .
- بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسبرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .
- ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية : لاتسمح 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 والاساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ،وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة .

وقام (porter & Steers) بتقديم أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

١- الادارة عمل ريادي

٢- مشاركة العاملين

٣- المعلومات من الاخرين

٤- 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 اجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

- أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين
- ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة
- ت- تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة
- ث- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة
- ج- اتخاذ الخطوات التي تؤدي الى تبني السلوك التنظيمي الجديد .

الثاني عشر : المحافظة على ثقافة المنظمة

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

- 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 :
فبعد 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 يتغير أداء المنظمة .

تلخيص : **Khatoony**

Memo salem