

المحاضرة الأولى: الإطار المفاهيمي لثقافة المنظمة

مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا وبارزا على جميع الأصعدة والمستويات والأنشطة داخل المنظمة ، إذ أنها تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يعمل على تحسين وتطوير اداء العاملين فيها ، مما يشجع على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة المنظمة

نجد أن مصطلح الثقافة المنظمة مكونة من مصطلحين "الثقافة، المنظمة"

الثقافة لغة: بمعنى التقويم – التهذيب.

هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات، القيم، وأنماط التفكير والسلوك.

وتتكون الثقافة من عناصر "المادية وغير المادية" التي صنعها الإنسان فهناك ثقافة متقدمة وثقافة متخلفة، ثقافة غنية وثقافة فقيرة، ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، ومن هنا ترتبط الثقافة بالتنمية.

الثقافة اصطلاحا: هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والإحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شعبي تعمله الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

الثقافة: مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال حياتهم.

المنظمة: كيان رشيد لتحقيق أهداف محددة، من خلال قيامه بمجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة"

"يعرف التنظيم بالعملية التي بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة، والمنظمة جهاز لأداء العمل، وتتكون عادة من أفراد وأفكار ومفاهيم، وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك، وكل هذه الأمور تحتاج إلى التنظيم."

ونلاحظ أن الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمرة مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- القدرات والمهارات الفنية التي إكتسبها الفرد.

تعرف ثقافة المنظمة على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات وتساهم في تغيير سلوك الموظفين."

وعرفت أيضا: "دراسة طرق العمل في المنظمة داخليا."

كما عرفت على أنها: "مجموعة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق جو منها عاما بين أعضاء المنظمة"

تعرف ثقافة المنظمة على أنها: "الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، وهذه الطقوس تظهر ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة."

عرّفَت الثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

كما تعرف: " هي كذلك مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمؤسسة، وتعني كيفية إدارة أنفسهم وكيف يسرون أعمال مؤسستهم، و هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا و لكن لها تأثير على أفكارهم" ويتضح مما تقدم:

أ- أن تمثل الثقافة المنظمة:

- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
- نظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
- مجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.
- مجموعة مبادئ وضعتها وطورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها.
- معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك، وكمشرد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

ب- بتوحد الثقافة التنظيمية الشعور والإحساس بالهوية وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين.

ج- تعتبر الثقافة التنظيمية:

- ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.
- طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم وتؤثر في كفاءة وإنتاجية عملهم.
- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والمجتمع.

ثانياً: خصائص الثقافة المنظمة:

هناك مجموعة من الخصائص منها:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العاصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة. هذه المكونات تضم من جهة الجانب المعنوي للثقافة الذي يعد المكون الرئيسي لها، والمتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك، ومن جهة أخرى الجانب المادي الذي يمكن من خلاله فهم بعض جوانب ثقافة المنظمة وكذا نقلها، والمتمثل في الرموز، القصص، الطقوس،... الخ.
- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب، تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- **الثقافة نظام تراكمي:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وترويتها عبر الأجيال عن طريق التعلم لتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق تفاعل بينها؛
- **الثقافة نظام مكتسب:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال صلة الفرد

وعلاقته وتفاعله مع الآخرين، حيث لا تعني استمرارية الثقافة تناقلها عبر الأجيال بطريقة فطرية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة، وتفقد أيضا ملامح قديمة؛

- **الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، وكذا خصائص المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

رابعاً: أهمية ثقافة المنظمة

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام
- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

خامساً: أن الثقافة المنظمة

تعددت وتنوعت أنواع الثقافة المنظمة،

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام؛
- 2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **ثقافة العمليات:** تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنحزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من حال

الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالبًا ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية، ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية والتحدث في أمور العمل وخاصةً الأخطاء وكيفية تغطيتها.

4- **ثقافة الدور:** قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، ينسق المدير الأعلى بين المختصين والمجالات الوظيفية.

5- **الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.

6- **الثقافة القوية:** تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها

المؤسسة ذات الثقافة القوية تكسب شهرة تستمدتها من خصوصية معينة، وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتمثلة من خلال:

- **التجانس والتناسق:** أي وجود قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وبيئتهم المنظمة.
- **الابتكار:** أي قدرة المنظمة على أحداث وقبول التجديد والتغيير مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.
- **التكيف:** أي قدرة المنظمة على التأثير والإرشادات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها.

- **جماعة العمل:** أي تنمية روح التضامن والمشاركة بين العاملين بحيث يؤمن الجميع بأنهم مسؤولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها).

سادسا: مكونات الثقافة التنظيمية

1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن ميول مشترك بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛

2- **المعتقدات التنظيمية:** 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، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية؛

4- **المراسم:** وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر وطقوس، أساطير في ثقافتهم؛

- 5- الشعائر: مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل وسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة؛
- 6- الطقوس: وهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية؛
- 7- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، هي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة؛
- 8- الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً أساسياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء الجارية في المؤسسة.