

مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن المصدر الرئيس للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها التمثل فيما بعد الثقافة السائدة .

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية .

مستويات الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تشتمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات كما يلي:

1. المستوى الأول الثقافة الظاهرة **Explicit Culture** وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.

2. المستوى الثاني الثقافة الضمنية **Implicit Culture** وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.

3. المستوى الثالث البديهيات الأساسية **Basic Assumptions** وهي عبارة عن البديهيات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسة التي تواجهها تلك المنظمة.

وما يعرف بنظرية المستويات للثقافة التنظيمية حيث أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع هو المصدر الأول لها من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير، وأنماط الحياة .

ومنها انتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى بمستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكون ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته .

ويظهر المستوى الثالث من خلال ما يحمله الفرد من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة ومن ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة مؤسسة ما .

أبعاد الثقافة التنظيمية

اتفق الكتاب على أن للثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة تتجسد فيما يلي :

1. المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، تأثر الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، والاستجابة للبيئة.
2. القيم، الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين، وبيئة العمل.
3. صنع القرار، الرقابة التنظيمية، التدخل الحكومي، معنوية الدور الإداري، معتقدات الوصول إلى السلطة السياسة المحافظة، والحماية وضمان الحقوق الشخصية.
4. الرموز، الفلسفة، الديانة، والنشاط المتعاضم.
5. التركيز الخارجي مقابل التركيز الداخلي، التركيز على المهمات مقابل التركيز الاجتماعي، الأمان مقابل المخاطرة، التماسك مقابل التفكك، الفردية مقابل الجماعية الانفراد في القرارات مقابل المشاركة الجماعية، المركزية مقابل اللامركزية، الحدس مقابل التخطيط، الثبات مقابل الإبداع، التعاون مقابل المنافسة، البساطة مقابل التعقيد، الإجراءات الرسمية مقابل الغير رسمية، والجهل مقابل المعرفة.
6. القيم، البطولات، الطقوس، الشعائر، تجميع الموارد، المكافآت، تنوع العلاقة، الترتيب الهرمي، الممارسات الإدارية، وشبكات العمل الثقافية.
7. الروتين، الطقوس، الشعائر، الرموز، القوة، وأنظمة الرقابة.
8. الرموز، الأبطال، الطقوس، والقيم.

ويذكر الباحثون أن القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على تحديد أنماط السلوك التنظيمي وتتميز هذه الأبعاد بما يلي :

أ - القيم التنظيمية :

تعرف القيم بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية.

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم .

ب -المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية.

أما المعتقدات التنظيمية فهي 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، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج -التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم .ومن التوقعات المختلفة داخل التنظيم توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطاً قوية برسالة المنظمة.

وقد أوضح العديد من الكتاب أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية **نحمل أهمها فيما يلي :**

أ. تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، حيث توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

ب. تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعية للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها لإعطاء معنى واضحة وفاعلاً لنشاط المنظمة.

ج. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل، وتنمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين .

د. تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام برسالة المنظمة حيث أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

هـ. تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء.

و. اعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، كما أنها تلعب دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تمثل مصدرة للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف التنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاما واضحة بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية.

وظائف الثقافة التنظيمية :

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية :إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهل الالتزام الجماعي :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. عزز استقرار النظام :تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك :من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم .

ان الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعمل على تزويد العاملين بالشعور بالهوية مما يزيد من ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسؤوليات المطلوبة منهم مما يساعد على تحقيق الاستقرار في المنظمة .

أنواع الثقافة التنظيمية :

I. ثقافة النفوذ أو القوة :

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبه لحد كبير نسيج العنكبوت.

II. ثقافة المشروع(المهمة):

وتتسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة .

III. ثقافة عضوية :

يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي

IV. ثقافة إبداعية :

تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقة ومتحدية .

V. ثقافة داعمة:

حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق، والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.

VI. ثقافة بيروقراطية :

تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قادتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.

VII. ثقافة العمليات:

وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله .

VIII. ثقافة الدور :

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء .

IX. ثقافة مساندة :

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

كما أن الثقافة التنظيمية القوية أكثر تأثيرا على سلوك العاملين وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمالة، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمالة . إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة .

ففي الثقافة التنظيمية القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك .

ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لترك المنظمة.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيمانا عميقا.

لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة، إذ نجد أن هنالك ثقافة سائدة (Dominant Culture) وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهنالك أيضا ثقافات فرعية Subcultures لوححدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين والمحاسبين .

وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة ممكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة السائدة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك فالكثير من الثقافات الفرعية تكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة) .

إن وجود ثقافات معاكسة Countercultures وهي الثقافات التي تمارس فلسفة وقيمة تتعارض مع الثقافة السائدة، تنشأ من الاندماجات أو الاستحواذات لمنظمتين لأن موظفي إحدى المنظمتين ومديريها قد يحملون قيمة وافتراضات تتعارض مع نظرائهم من المنظمة الأخرى، وهذا ما يعرف بصراع ثقافات المنظمة .

وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن حصر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية :

1-قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، والغياب القليل، والكفاءة العالية). المساعد وحریم، 2006، ص (231-230)

2-تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها .

3-الثقافة هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، وتمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة

4-التزام وتبني كافة العاملين في المنظمة السلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفاعلية وحداتهم التنظيمية .

5-الثبات أو ما يسمى بالتكامل المعياري والذي يشير إلى تبني سلوكيات واتجاهات ومعايير بصورة تتصف بالديمومة وعدم التذبذب .

6-يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة .

ان من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اهتمامها بالعنصر الإنساني لأنه المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، كما أنها ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين، ومن ثم تصبح هذه الثقافة جزء من سلوكه .وأیضا لا بد أن تكون ثقافة المنظمة مرنة قابلة للتكيف مع أهداف المنظمة ومطالب البيئة المتغيرة .

آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

يمكن خلق الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث خطوات أوردتها كما يلي:

1- يقوم المؤسسون بتوظيف العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة .

2- يحاول المسئولون أن ينشئوا هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .

3- السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتضح الشخصية الكلية للمؤسسين في الثقافة التنظيمية.

ويمكن حصر الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- ممارسات الإدارة العليا :

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

2- اختيار العاملين :

تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها .فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظم.

3- المخالطة الاجتماعية :

عند 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.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

تؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة أوردته كما يلي :

1- تعاقب الأجيال :

يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين .

2- القيادة الإدارية :

التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة .

3- النمط الإداري السائد :

الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة .

4- استخدام التقنية :

ويترتب على تشجيع استخدام التقنية زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل .

ولكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية طويلة الأمد لابد لها من التركيز على الجوانب التالية لما لها من تأثير واضح على استمراريتها :

1- الوضوح التنظيمي : فهم واستيعاب العاملين في المنظمة لأهدافها وخططها الآنية والمستقبلية، ودرجة مساهمتهم في وضعها وتنفيذها .

2- البناء الهيكلي لصناعة القرار : توفير المرونة اللازمة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، لتيسير عملية اتخاذ القرار .

3- التكامل التنظيمي : مدى التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .

4-تاريخ المنظمة :مدى إلمام العاملين بتاريخ المنظمة وأساليب العمل بها وقدرتها على تجاوز الأزمات والمشكلات .

5-الأسلوب الإداري :التوازن والاستقرار الإداري الذي يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية، لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

6-البناء التنظيمي :نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات العاملين .

7-التشجيع :مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيههم .

8-الانتماء :درجة انتماء العامل للمنظمة وليس لجماعة أو مهنة .

9-درجة تحمل الخلاف والصراع :مدى توافر التضارب والخلافات بين العاملين والمجموعات، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم .