

## المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

## المحاضرة السابعة

## عناصر المحاضرة:

3. العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

4. محددات الثقافة التنظيمية

## 3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يرى (BYLESTAL) بأن قوة وضعف ثقافة المنظمة يتأثر بجملة من العوامل وهي

## • حجم المنظمة :

ما دامت الثقافة ظاهرة ملازمة للتنظيمات، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال نشوء ثقافة مشتركة.

## • العمر التنظيمي :

فالمنظمات القديمة في الغالب نجدها تمتاز بثقافة مميزة أكثر من المنظمات الحديثة العهد.

## • التقنية التنظيمية :

تساعد على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بمهامهم.

## • التنشئة الاجتماعية :

تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ بالمنظمة، وكلما نشطت المنظمة في هذا كلما كانت قوية.

## • التغيير التنظيمي :

التغيير السريع في التنظيم وهياكله وأعضائه، فلاختلاف وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف وجود ثقافة قوية بالمنظمة.

## • البيئة الخارجية :

أي استقرار بيئة التنظيم الخارجية مما يساهم في الاستقرار الداخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

## • تعاقب الأجيال :

فلكل جيل دور في طريقة تقديم الخدمات. فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

## • القيادة الإدارية :

لها دور في إيجاد ثقافة ذات طابع معين. فالقيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

- النمط الإداري السائد :

هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية. ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة

#### 4. محددات الثقافة التنظيمية

من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الثقافة التنظيمية ثبت وجود ست محددات للثقافة التنظيمية وهي:

- التاريخ والملكية:

فتاريخ المنظمة وتطورها ونوعية القيادة وتبادلاتها الإدارية تعكس جزء من ثقافتها ونوعية، ملكيتها تعكس جانب آخر من هذه الثقافة.

- الحجم :

حجم المنظمات بين الصغرى والكبرى يؤدي لاختلاف ثقافتها ،مما يؤدي لاختلاف أنماط الاتصال بها وأساليب القيادة أيضا.

- التكنولوجيا :

إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ثقافة المنظمة، فالمنظمات المتخصصة تستعمل تكنولوجيا متقدمة في تعاملاتها، مما يؤثر على ثقافتها، أما المؤسسات الخدمائية فهي تركز على خدمة عملائها من خلال المهارات الشخصية.

- الأفراد :

فطريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل، وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين بالمنظمة ، كما أن توافق الصفات الشخصية مع اهتمامات المنظمة له دور كبير جدا.

- البيئة :

فالطرق التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية من عمال وغيرهم وبيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية تكوينها لثقافتها.

- الغايات والأهداف :

إن نوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها.

- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة:

وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة

• أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني

كما يضيف بعض الباحثون المحددات التالية:

\* **الصفات الشخصية للأفراد** و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع

\* **الخصائص الوظيفية** و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية لأفراد ، حيث يتجه الفرد إلى

المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه ، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها

\* **البناء التنظيمي** أو التنظيم الإداري للمنظمة ، حيث تتعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة

و أساليب الاتصالات و نمط إتخاذ القرار .

\* **المنافع** التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية و الأدبية تكون ذات دلالة على

مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته