

## المحور الثاني: تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

## المحاضرة السادسة

## عناصر المحاضرة:

1. بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية
2. المحافظة على الثقافة التنظيمية

## 1. بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية:

يؤدي المؤسسون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع. ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

## \* فلسفة المؤسسين:

إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.

## \* سياسة إدارة الموارد البشرية:

ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، أين تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال هذه العملية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات و توجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها

## \* الممارسات الإدارية:

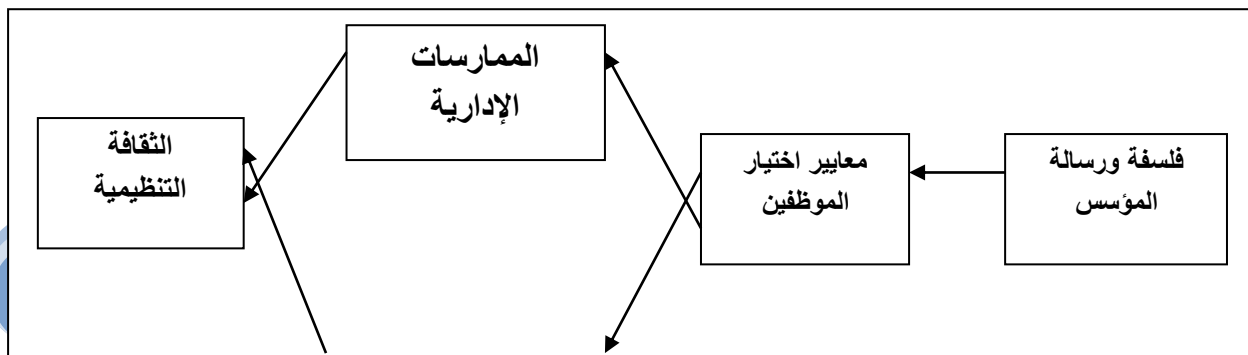
يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين؛ فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم الشفافية؛ ولكن في واقع الممارسات اليومية يستدل العاملون على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات.

فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات والسياسات التي لا تطبق

## \* التنشئة والتطبيع الاجتماعي:

يلزم لتنشئة الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين بتدريبهم؛ فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن غيرها. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

## الشكل رقم..... آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



### التنشئة والتطبيع الاجتماعي

## 2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و هي:

### أولاً: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

### ثانياً: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد، والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد المؤسسة يقفون على حقيقة ما توليه المؤسسة من تقدير، وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم، والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس، فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاء تحمل الرسائل المرجوة منها، ويستطيع القادة توصيل قيمهم وافتراساتهم إلى مرؤوسيه من خلال ربط المكافآت بالسلوك المرغوب.

### ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

لذا فالتطبيع الاجتماعي هو تعليم وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة، وتمر عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي بمجموعة من المراحل وهي:

- ❖ **اختيار العاملين:** تبدأ عملية التطبيع الاجتماعي مع الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريب المختارين باستخدام إجراءات محددة، والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة التنظيمية، ويتم إعطاء الأفراد الذين لا تناسب قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة فرصة الانسحاب.
- ❖ **التوجيه:** بعد إختيار العاملين، تأتي عملية تدريبهم لتتلاءم ثقافتهم الشخصية مع ثقافة المؤسسة، وإعطائهم الفرصة للسؤال عن معتقدات وقيم المؤسسة، مما يجعلهم أكثر تقبلاً لفهم الثقافة التنظيمية.

- ❖ **اتقان العمل:** بعد تعزيز التعلم الثقافي في الخطوة الثانية ، تهدف الخطوة الثالثة إلى تطوير المعرفة التقنية للعامل، كما أن العاملون ينقلون على طول المسار الوظيفي، ويتم تقييم أدائهم ونقلهم إلى مستويات أعلى على أساس التقدم الذي يحققونه.
- ❖ **المكافآت وأنظمة الرقابة:** تعطي المؤسسة في هذه المرحلة الاهتمام الدقيق بقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، ويجب أن تكون المكافآت شاملة ومتناسقة، وتركز على الجوانب المتعلقة بالنجاح وقيم المؤسسة. ويرتبط تقييم أداء العاملين وتحديد الترقية والعلاوات المرتبطة بالأداء الجيد وفق الأهداف المحددة مسبقاً.
- ❖ **التمسك بالقيم:** مع استمرار العمل بالمؤسسة، يصبح سلوك الأفراد العاملون مرتبط بقيمها الأساسية، ويساعد التمسك بالقيم الأساسية للمؤسسة الأفراد العاملين على التوفيق بين مصالحهم الشخصية الناتجة عن عضويتهم للمؤسسة، ويتعلم الأفراد قبول قيم المؤسسة ووضع ثقتهم فيها، وعدم إلحاق الضرر بها، فالفرء يضحي بكثير من مصالحه الشخصية لخدمة قيم المؤسسة.
- ❖ **تعزيز الموروث الثقافي:** في جميع مراحل التطبيع الاجتماعي، تكشف المؤسسة للأفراد العاملين على الشعائر والطقوس والقصص أو الأساطير وقصص الأبطال بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية، عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم ؛ فالطقوس تعزز قيم المشاركة و التفاعل بين العاملين؛ كما أن نمط المبانى و التآنيث و حتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها ؛ فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و يعزز صورة المنظمة لديه.
- ❖ **تطابق نماذج الأدوار:** يعتبر الأفراد الحاليين العاملين في المؤسسة بمثابة قدوة للأفراد الجدد القادمين إلى المؤسسة، من خلال تحديد نماذج النجاح وتشجيعهم على القيام بنفس التصرفات، وتعتبر نماذج الأدوار في الثقافة التنظيمية القوية عنصراً مهماً في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة.