

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المحاضرة الثانية

عناصر المحاضرة:

6. المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
7. أهمية الثقافة التنظيمية
8. مداخل دراستها
9. خصائصها

6 الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

يعود تاريخ بناء نظرية وقياس المناخ التنظيمي إلى بداية الستينات من القرن الماضي، أي أنه سبق دراسة الثقافة التنظيمية بعقدين من الزمن، ويعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، التي يكون لها تأثير وانعكاس على مظاهر السلوك التنظيمي الأخرى. وعندما كانت مواضيع الثقافة التنظيمية تعتمد على الملاحظة النوعية كان يمكن التفرقة بينها وبين المناخ التنظيمي، لكن مع بداية التسعينات أدخلت الدراسات أبعاداً جديدة للثقافة التنظيمية تتشابه مع أبعاد المناخ التنظيمي، وهنا بدأ الخلط بين المفهومين، لذا انقسم الباحثون للتفرقة بين المبحثين إلى ثلاث جوانب:

- القسم الأول: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان مترادفان

يقيسان ويعالجان ظاهرة مشتركة تتمثل في الخلق والتأثير على السياقات الاجتماعية للمنظمة، وأن الاختلاف بينهما هو اختلاف ثانوي بشأن الأسس النظرية ومنهجية البحث.

- القسم الثاني: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان متميزان

المناخ التنظيمي أحد ملامح الثقافة التنظيمية وليس بديلاً عنها.

- القسم الثالث: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفهومان متداخلان ومتراپطان

إذا ما أردنا دراسة جوانب الحياة التنظيمية وسلوك الأفراد بشكل متكامل ومتميز، فلا بد من دراسة المفهومين في آن واحد.

ويمكن اجراء مقارنة بين المفهومين مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: المقارنة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

أوجه المقارنة	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
المفهوم	مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة	الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، وتصف الحياة في المنظمة
الخلفية الفكرية	- علم الإنسان (الانثروبولوجيا) - علم الاجتماع	- علم النفس الصناعي
الهدف	دراسة جوانب الحياة التنظيمية ووصف الظروف التي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال التركيز على طبيعة الانسان	دراسة جوانب الحياة التنظيمية من خلال التركيز على العوامل المادية
مستوى التحليل	- التركيز على القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية. - التركيز على البيئة الداخلية والخارجية.	- التركيز على تصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية، والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم - التركيز على البيئة الداخلية.
المنهجية	- كيفية بطبيعتها وقابلة للقياس الكمي. - القياس على المستوى الكلي.	- كمية من خلال بيانات استقصائية - القياس على المستوى الكلي.
الطبيعة التشاركية	يتشاركها جميع أعضاء المنظمة	يشترك فيه جميع أعضاء المنظمة
الإدارة	عملية استراتيجية طويلة الأجل ويصعب تغييرها، وذلك لارتباطها بالقيم والمعتقدات	يمكن إدارته في الأجل القصير، وذلك من خلال التأثير المباشر على سلوك الأفراد

إذن يمكن القول أنهما يشتركان في الخصائص الثانوية المميزة للمفهومين مثل بعض الجوانب المنهجية والطبيعة التشاركية والهدف العام لكليهما، إلا أنهما شديدا الاختلاف من حيث الخصائص الرئيسية مثل المفهوم العام ونقاط التركيز ومستوى التحليل والعمق والإدارة.

7 أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد

تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

1.7- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب، وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- ✚ تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
- ✚ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- ✚ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- ✚ تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.
- ✚ الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما و التفكير و التصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة ، و تساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.
- ✚ تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة و تسهل بناء الإلتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد
- ✚ زيادة التبادل بين الأعضاء، وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

2.7- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- ✚ تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات
- ✚ تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- ✚ تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- ✚ تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- ✚ التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

- ✚ تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
- ✚ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- ✚ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- ✚ الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
- ✚ كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.
- ✚ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محركة ، توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة و توجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار
- ✚ تعتبر إطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- ✚ تمثل الثقافة التنظيمية قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم ، كما تساعد المنظمة كذلك على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية و الاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها
- ✚ لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية و المالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف و القيم تعطيها المكانة متميزة في التعامل.
- ✚ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية إذا أكدت على سلوكيات خلاقة ؛ كالتفاني في العمل و خدمة العميل ، مما يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين.
- ✚ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.
- ✚ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الافراد برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.

8 مداخل دراسة الثقافة التنظيمية :

يمكن تقسيم هذه المداخل إلى:

- **المدخل التكاملية Integration** وهو دراسة الثقافة على أنها كيان واحد، وأنه لا توجد ثقافات فرعية .
- **المدخل الاختلافي Differentiation** حيث تتم دراسة الثقافة على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الثقافات الفرعية داخلها .
- **المدخل التقسيمي Fragmentation** حيث تتم دراسة الثقافات الفرعية للجماعات المختلفة داخل المنظمة، ويستخدم هذا المدخل في المنظمات التي تتميز ثقافتها الفرعية بتباين شديد فيما بينها .

كما يرى (Thomas, 1988) أن هذه المداخل تقسم إلى:

- أ/ **المدخل الوظيفي:** يهتم بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا، ومن ثمة تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات.
- ب/ **المدخل النفسي:** يهتم هذا المدخل بمتابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في الجوانب النفسية، وأن هناك تأثيرا بين الثقافة والشخصية، إذ أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية... متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد وتهذيبه وصقله.
- ج/ **المدخل المعرفي:** يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة، وتختلف كل ثقافة بخبرتها، ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

ويرى (Pearce and Robbins, 1990) أن ثقافة المنظمة تدرس عبر تطور الفكر التنظيمي من خلال تقييم المدارس الإدارية، ويضع التصنيف التالي:

- أ/ **المدخل الكلاسيكي (التقليدي):** يمكن أن نستدل على الثقافة في الفكر الإداري بفكرة تقديس العمل، وقد سادت وقتها في المؤسسات أنماطا ثقافية منها ثقافة الدور والقوة والانجاز والمهمة.
- ب/ **المدخل الانساني:** تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته، والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية.(حاجة تحقيق الذات عند ماسلو، تصنيف الأهداف عند دراكر، نظرية (y) عند ماك غريغور، المناخ التنظيمي عند بليك وموتون).
- ج/ **المدخل النظمي:** تعد فترة الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، أين برزت المؤسسات اليابانية التي حققت نجاحات بسبب تميزها بثقافة خاصة بدل الاعتماد على برامج جاهزة مستنسخة من البيئة الغربية. وهنا سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي.

د/ المدخل المعرفي: شخّص هذا المدخل الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، اذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة، وقد لا تتوافق معها بسبب الضغوط الداخلية والخارجية. وأن للمنظمة ثقافة تمثل نظاما من المعارف والمعتقدات الناتجة عن العقل الإنساني.

ه/ المدخل الموقفي: يبحث المسيرين والمحللون الإستراتيجيون عن إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف، متأثرين في ذلك بالقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة.

9 خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت، وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث تقوم كل منظمة جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى، واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة. وهناك بعض نقاط الاتفاق التي اجتمعت عليها الدراسات والتي تشير إلى الخصائص الرئيسية أو الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في :

- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر 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 الثقافة التنظيمية 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 وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم لتترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى 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 أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن 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 بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

كما يضيف بعض الباحثون الخصائص التالية:

- **الإنسانية:** الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة، والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم من المنظمة.
 - **القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انقلابية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالاً، حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.
 - **التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.
 - **القابلية للتغيير:** من المميزات أو الخاصية الكبيرة للثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير، وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات، ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية.
- ويضيف آخرون كذلك خصائص أخرى وهي :**

- الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في المنظمة، فلا تكون الثقافة في فرد، ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما.
- الثقافة مشتركة ، فالأساس في الثقافة أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المنظمة.
- أنها ظاهرة اجتماعية نشأة، ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة من جانب، والبيئة المحيطة من جانب آخر .
- أنها ظاهرة ترتبط بالزمن، فالثقافة لا تخلق أو توجد في لحظة، بل أنها تتكون على مر فترات زمنية.
- أن جوهر الثقافة التنظيمية هو مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم ومعايير السلوك.
- أنها متشابكة، فكل أجزاءها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى.