

المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المحاضرة الرابعة

عناصر المحاضرة:

12. وظائفها

13. أبعادها

12. وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن تحديد وظائف الثقافة في المنظمات حسب بعض الباحثين في النقاط التالية:

✚ إدارة حالات عدم التأكد :

من قديم الأزل والإنسان يخشى المستقبل والغيب بما يحمله من أحداث وتجارب ، ويرتبط بالمستقبل عادة مجالات عدم التأكد والتي تولد لدى الإنسان حالة من التوتر والقلق الذي ينعكس على سلوكه ، وفي ظل هذا العالم من المتغيرات يلجأ الإنسان إلى تحديد أو خلق نقاط ثبات معين تأخذ كمسلمات وتقلل من حالات عدم التأكد. وعلى مستوى المنظمات نجد أن الثقافة تعمل كمرشد للمنظمة في حالات التغيرات البيئية حتى تمكن نقاط الثبات التي توفرها الثقافة من التفاعل مع حالات عدم التأكد بناء على تلك الافتراضات والقيم الثابتة .

✚ خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي:

إن نظام الرقابة والتحكم في المنظمات كما يعرفها أورلي **Orailly** هي معرفة أن شخص ما لديه المعرفة والاهتمام، يعطى انتباهاً شديداً لما فعله، ويستطيع أن يخبرنا عندما تحدث الانحرافات. أي أن أساس نظام الرقابة هو وجود أداء يتم تقييمه ووجود شخص محل تقييم ، وأيضاً شخص يقوم بالتقييم ، ومعايير وأدوات واضحة للتقييم ، هذا بوجه عام في نظام الرقابة والتحكم السائدة في المنظمات ، إلا أن الثقافة تقدم نظاماً آخر للرقابة والتحكم ، وهو نظام اجتماعي ينبع من ذات الفرد داخل الجماعة ، وبالتالي فهو لا يقتصر على تقييم الأداء ، ولكن يمتد إلى أنماط السلوك المختلفة داخل المنظمة، ويتميز هذا النظام الرقابي بعدم شعور العاملين بأي قيود خارجية على تصرفاتهم، ولا يشعرون بالضييق من هذا النظام ، بل يشعرون أن هذا النظام وجد لحمايتهم حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملين باتفاقهم.

✚ بناء شخصية المنظمة وخلق الالتزام:

إن وجود مجموعة من الأفراد تجمعهم جماعة ما ويشتركون في ثقافة واحدة يرتبطون من خلال هذه الثقافة حيث يتكون لديهم النظرة الواحدة للأشياء. كما أن وجود روابط اجتماعية بينهم تمكنهم من إدراك دورهم

وموقعهم، وموقع الآخرين داخل هذه الثقافة. ومن خلال تفاعل أعضاء الجماعة في إطار هذه الثقافة ، يتكون للجماعة شخصيتها المنفردة ، ويتكون لدى أفرادها الالتزام نحو الأطر الاجتماعية. وبذلك فإن الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات كما تميز بين كل وحدة وغيرها من الوحدات داخل المنظمة.

✚ خلق الاستمرارية:

من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الثقافة وظيفة البقاء والاستمرارية للمنظمة، فالمنظمة تسعى لأن تبقى موجودة دائماً في مجال عملها وتحقق لنفسها النمو والبقاء، الذي يعد الهدف الأوحد لأي منظمة أو جماعة والثقافة بطبيعتها لديها القدرة على خلق الاستمرارية لمكوناتها، من خلال انتقالها من فرد لأخر، ومن جيل إلى جيل في المنظمة، من خلال عملية التكيف الثقافي **Socialization**، ويقصد بها العملية التي من خلالها يتعلم الفرد كيف يفكر، ويتصرف ليتوافق مع حاجات الجماعة، ويرتبط عاطفياً بهذه القيم والأفكار وأنماط السلوك.

✚ التعبير والتقنية:

تقوم الثقافة في المنظمة بوظيفتين متلازمتين وهما:

- **الوظيفة التعبيرية Expressive** هي الوظيفة التي يتعلم من خلالها الأفراد داخل المنظمة كيفية التعبير عن أنفسهم، ورغباتهم ، ويقومون من خلالها بالاتصال مع بعضهم البعض، ومع غيرهم من الأفراد خارج الجماعة، حيث تملك كل منظمة مفردات خاصة بها وإشارات ورموز وتعبيرات يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة ، هذه المفردات والإشارات والرموز والتعبيرات تختلف من منظمة لأخرى ، ومن صناعة لأخرى. ويظهر هذا الجانب التعبيري عن انتقال فرد جديد للعمل في المنظمة ، حيث يجد في البداية صعوبة عن نفسه وآرائه حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة ، ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال فيها .
- **الوظيفة التقنية Technical** وهي التي من خلالها تقوم الثقافة بتحديد طرق التصرف وأنماط السلوك والممارسات المطلوبة ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وكيفية التعامل مع المنافسين وكيفية فتح أسواق جديدة والأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء.

✚ التكيف مع البيئة الخارجية: وذلك من خلال

• إدارة حالات عدم التأكد .

• خلق الاستمرارية للمنظمة .

✚ التكيف الداخلي: وذلك من خلال :

• خلق نظام تحكم ورقابة اجتماعي.

• بناء شخصية للمنظمة وخلق الالتزام والترابط .

• توفير أساليب التعبير وتحقيق أهداف للمنظمة .

كما يرى باحثين آخرين أن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف و مهام في المنظمة يمكن حصرها في ما يلي:

- ✚ **تحديد هوية المنظمة** : حيث لها دور كبير في تحديد هوية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى؛ بحيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- ✚ **تحدد نوع من الهوية للعاملين** : إن تشارك العاملين لنفس المعتقدات و الأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين وبالتالي تكون لهم هوية مشتركة.
- ✚ **تسهيل التزام الأجيال** : التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد من الموظفين بأهداف المنظمة و تفضيلها على أهدافه الشخصية
- ✚ **تعزيز استقرار النظام** : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة؛ كما تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض.
- ✚ **تشكيل السلوك الجماعي من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم** : فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة بين العاملين التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- ✚ **تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء)** : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل؛ و تعطي استقرارا وظيفيا؛ وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

13. أبعاد الثقافة التنظيمية:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات البيئية والتنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان الاهتمام بكل ظواهرها. وحتى يتم دراستها وقياسها بطريقة واقعية لابد من تحديد الأبعاد التي تعبر عنها. ويمكن القول بأن هناك نماذج استخدمت لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة، من أشهرها نذكر ما يلي:

✚ نموذج القيم المتنافسة لـ (Quinn & Cameron):

طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل . ويقوم على بعدين أساسيين، حيث يؤكد البعد الأول على محور تركيز المنظمة (البيئة الداخلية مقابل البيئة الخارجية) بينما يركز البعد الثاني على الاستقرار والضبط مقابل المرونة و التقدير . كما يحتوي هذا البعد على ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

القيم التنظيمية السائدة، أنماط القيادة، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التوجه الاستراتيجي، معيار النجاح.

ومن خلال التفاعل بين البعدين الرئيسيين والأبعاد الثقافية يتشكل أربعة أنواع ثقافية هي : ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة التطويرية، ثقافة السوق.

نموذج دينسون:

يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد هي:

- بعد الاتساق والتجانس: الذي يشمل عناصر: وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل
- بعد الاحتواء: الذي يضمن عناصر: التمكين، التوجه نحو الفريق وتطوير قدرات العاملين
- بعد التكيف: الذي يضم عناصر: خلق التغيير، التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء
- بعد المهمة: الذي يشمل عناصر: الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف والغايات.

نموذج أبعاد مخزون الثقافة التنظيمية:

يتكون هذا النموذج من اثني عشر بعدا ثقافيا (معايير سلوكية) وبعدين أساسيين هما:

- بعد التوجه نحو الناس مقابل التوجه نحو المهام
- بعد إشباع الحاجات مقابل إشباع الحاجات العليا

ومن خلال تفاعل هذين البعدين مع الأبعاد الثقافية تتشكل ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي: الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة الهجومية.

بالإضافة إلى النماذج السابقة، فقد سعى العديد من الباحثين إلى تطوير مقاييس أخرى وفقا لطبيعة الدراسة. لذا سيتم فيما يلي شرح مجموعة من الأبعاد التي تتفق عليها بعض الدراسات.

أهم الأبعاد لبعض الدراسات

البعد	الدراسات المؤيدة
الابتكار والتجديد	روينز : 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالنتائج	هوفستيد ، توجين : 1990 زينكو وفرنهام : 1996 روينز : 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالعاملين	هوفستيد ، توجين : 1990 زينكو وفرنهام : 1996 روينز : 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالعمل الجماعي	زينكو وفرنهام : 1996 روينز : 1998 شارلز أورلبي: 1991

التعامل مع البيئة	هوفستيد ، توجين : 1990 زينكو وفرنهام : 1996
-------------------	--

حيث:

• **التوجه بالنتائج:**

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف ، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات، والاهتمام بالانجازات دون مراعاة تفاصيل العمل، وكذا الإيمان بأن الأفراد هم القوة الايجابية للقوة الدافعة للتطوير في المنظمة.

• **التوجه بالعاملين:**

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، حيث يظهر ذلك من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، التسامح عند الأخطاء البسيطة، التكافل الاجتماعي، عدم التقيد بالرسميات في التعامل، احترام العاملين القدامى، الاستماع بصدر رحب للآخرين وكذا التعامل بروح الأسرة الواحدة.

• **التوجه بالعمل الجماعي:**

يظهر هذا البعد من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تركز على التعاون بين العاملين ، محافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، التشجيع لوجود جماعات غير رسمية وكذا تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء و المرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة.

• **الابتكار والتجديد:**

يظهر هذا البعد من خلال تشجيع المنظمة للأفكار وروح المبادرة الفردية، الاستعداد لتقبل التغيير، التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد، تشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير ، عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة و الأفكار، عمل مسابقات، تدعيم المرونة مع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

• **التعامل مع البيئة:**

يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة من خلال سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة، مسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي ، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام والتأكيد على أهمية المعلومات والمرونة، والحفاظ على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة.