

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية انعكاساً للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءاً من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع.

1. مفهوم الثقافة:

ان الثقافة "هي ذلك المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

ثقافة المنظمة "هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يملكها أعضاء المؤسسة، والتي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى".

3. خصائص الثقافة التنظيمية: هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردتها

فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل.
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر.
- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف.
- الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي السائد.
- الثقافة التنظيمية نظام انتقائي.
- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور.

4. عناصر الثقافة التنظيمية: تتمثل في:

- القيم: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

لأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

● **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.

● **الأعراف والتوقعات:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة.

● **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل: الشعارات وهي الصورة الرمزية المثلثة للمؤسسة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، وكيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة.

● **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين. ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني". فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة.

● **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة مثل: اللغة المستعملة، طريقة لاستقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة.

5. تصنيف الثقافة التنظيمية: تصنف الثقافات التنظيمية حسب عدة معايير:

أ. **مقياس القوة والضعف:** يصنف هذا المقياس الثقافة التنظيمية إلى نوعين:

– **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.

– **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع افراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

ب. **مقياس التكيف مع المحيط:** ينتج عن هذا المقياس نوعين من الثقافة:

– **الثقافة التكيفية(المرنة):** إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرننة تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير.

– **الثقافة الجامدة:** التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.

6. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة في أنها تعمل على تطوير فكر للعاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل، وتمنح الموظفين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد الى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كملتدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد الموظفين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة الى أن الثقافة تلعب دورا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحت على الابتكار وروح الابداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين.

7.محددات الثقافة التنظيمية:

- التاريخ والملكيّة.
- الحجم.
- التكنولوجيا.
- الغايات والأهداف.
- البيئة.
- الأفراد.

8. **مستويات الثقافة التنظيمية:** ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في مايلي:

- ثقافة المجتمع.
- ثقافة النشاط (الصناعة).
- الثقافة الداخلية للمنظمة.
- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

9. قياس الثقافة التنظيمية:

بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

• المدخل الوصفي:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

• المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة.