المحور السادس: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

 تتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة وخاصة، حيث يأتي هؤلاء الأفراد

من عدة بيئات مختلفة وبخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة ويشكلون بذلك الثقافة التنظيمية.

 مفهوم الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات ­1

والقيم المدركة التي تشكل إنطباعات، وترسخ اتجاهات ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد.

تهتم الثقافة التنظيمية بالعنصر البشري لأنه المصدر الرئيسي لها، كما أنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد من خلال التفاعل والاحتكاك مع الأخرين، ومن ثم تصبح جزء من سلوكه. كما يجب أن تكون مرنة قابلة للتكيف مع الأهداف والبيئة المتغيرة.

2­ خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

\* قيم تتبناها المنظمة كتحقيق جودة عالية، انخفاض معدل الغياب، الكفاءة العالية؛

\* تفاعل المكونات الفرعية فيما بينها، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وأداب وممارسات والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات؛

\* كيان مركب يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة؛

\* التزام وتبني كافة العاملين بالمنظمة السلوكيات ومعايير واتجاهات محددة تسهم بنجاح وفاعليتهم؛

\* الثبات في تبني السلوكيات؛

\* تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن.

 أهداف الثقافة التنظيمية: تتمثل في النقاط الأتية: ­ 3

 تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة؛\*

 مساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية؛\*

 \*ايجاد البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل( الإنجاز، الابداع، الابتكار والتطوير)؛

 الاستفادة من مميزات العمل الجماعي؛ \*

 الاستفادة من التغذية العكسية التي تفيد الفريق؛ \*

\*المساعدة على تصحيح الأخطاء والانحرافات والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء.

4­ أهمية الثقافة التنظيمية: تنبع أهمية الثقافة التنظيمية من النقاط الأتية:

\* تزود المنظمة العاملين فيها الاحساس بالهوية، ومن ثم ارتباط قوي برسالة المنظمة؛

\* توفر مصدر للمعاني المشتركة ومن ثم مساعدة الفرد على فهم ما يدور حوله؛

\* تمثل إطارا مرجعيا للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاط الإداري ومن ثم إعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة؛

\* المساهمة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، من خلال وجود نظام اجتماعي متكامل؛

\* تعمل كنظام للرقابة من خلال معايير الجماعة حين تعتبر مصدر تحدد في ضوئه مسؤوليات الأعضاء؛

\* تعتبر قوة مؤثرة داخل التنظيم، حين أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

 أنواع الثقافة: يمكن تحديد أهم أنواع الثقافة التنظيمية كما يلي: ­5

\* ثقافة النفوذ: هناك مركزية في اتخاذ القرار من طرف عدد محدد من الأفراد البارزين؛ \* ثقافة المشروع: موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها ناتجة عن خبرة أفرادها، كما أن هناك صلة وثيقة بين أقسامها؛

 ثقافة عضوية: هناك إدراك مرتفع للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية، كما تتميز بالتوجه \*

العلاقات العاطفية واحترام الفردية وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي؛

\* ثقافة إبداعية: تركز على الإنجاز والمخاطرة مما يزيد من التوتر والإرهاق للعاملين فهي خلاقة ومتحدية؛

\* ثقافة داعمة: تتسم بالتفاعل والتماسك كالعمل بروح الفريق والتوجه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة مبادئ الإنسانية والعمل؛

\* ثقافة بيروقراطية: التمسك بالروتين وانعدام الثقة بين القائد والمرؤوسين لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، كما تتسم بالجمود والرقابة الشديدة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، كما أن قراراتها غير حاسمة؛

\* ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله؛

\* ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي من خلال الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، ويهتم بالقواعد والأنظمة، كما توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء؛

\* ثقافة مساندة: بيئة العمل صديقة والمساعدة فيما بين العاملين، كما توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

6­ مستويات الثقافة التنظيمية: تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

 \*الثقافة التنظيمية الظاهرة: تمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا وأنماط السلوك التنظيمية؛

\* الثقافة الضمنية: تشمل القيم والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني؛

 \*الثقافة القاعدية: وتشمل البديهيات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعامل الموظفين بالمنظمة وماهي المشكلات التي تواجهها المنظمة.

7­ أبعاد الثقافة التنظيمية: تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

\* المدير الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد إنجاز المهام، روح الفريق، المنافسة، تنفيذ القرارت، تدفق الاتصالات، الاستجابة للبيئة؛

\* القيم والطقوس وشبكات العمل وبيئة العمل؛

\* صنع القرار، الرقابة التنظيمية، الدور الإداري، الحماية والضمان للحقوق الشخصية؛

\* الرموز، الفلسفة، الديانة،...؛

\* التركيز على المهمات، الأمان، التماسك، الإنفراد في القرارات، المركزية، البساطة، الإجراءات الرسمية.

8­ العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

 تتمثل العوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية في: تعاقب الأجيال، القيادة الإدارية، النمط الإداري السائد واستخدام التقنية.

 للمحافظة على استمرارية الثقافة التنظيمية، لابد من توفر ما يلي: الوضوح التنظيمي من حيث الأهداف والخطط، البناء الهيكلي لصناعة القرار، التكامل التنظيمي من خلال التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم، الأسلوب الإداري ن حيث الاستقرار والتوازن، البناء التنظيمي من خلال نوعية القواعد والأنظمة ومستوى الرقابة المفروضة، الإنتماء للمنظمة، درجة تحمل الخلاف والصراع، بالإضافة إلى تاريخ المنظمة.

قائمة المراجع:

- <https://www.cadremploi.fr>

- <https://www.airudi.com>

- <https://www.appvizer.fr>

- <https://www.lumapps.com>

- <https://www.ontario.ca>

- <https://www.schroders.com>

- <https://www.gestionsucces.ca>

- <https://www.cairn.info>