

ثقافة المنظمة

Corporate culture

Dr . Fethia Yahiaoui



المحور الأول:مدخل مفاهيمي لثقافة المنظمة ومكوناتها

مراجع المحور الأول

1-Barabel, M., & Meier, O. (2015). Manageor (No. hal-01132626)

2-بوالشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، 2015

3- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، 2019

1. ضبط المفاهيم

عرف (بورنوا، 1996).

ثقافة المنظمة على أنها : مجموعة من الأفكار والمشاعر والأفعال المشتركة بين أعضاء نفس المنظمة. وبالتالي، تمثل الثقافة المؤسسية إطاراً للتفكير ونظاماً من القيم والقواعد المنظمة نسبياً يتم مشاركتها بين جميع العاملين في الشركة من بين التعاريف الموجودة، نختار تعريف **إدغار شاين (1986)** الذي يصف "ثقافة المؤسسة كمجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرها أو اكتشفها أو طورها مجموعة معينة من الأفراد أثناء مواجهتهم لمشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي، وهي مجموعة عملت بشكل كافٍ بحيث يمكن اعتبارها صالحة ويتعين تدريسها للأعضاء الجدد، الذين سيعرض لهم على أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور تجاه تلك المشاكل". المشكلات المتعلقة بالتكيف الخارجي تتعلق بقدرة الشركة على تطوير منظماتها بناءً على خصائص البيئة، بغية البقاء على قيد الحياة بشكل أساسي. أما المشكلات المتعلقة بالتكامل الداخلي، فتتعلق بالحلول التي يسعى أعضاء الشركة لوضعها من أجل الاستمرار كمجموعة متماسكة ومتجانسة. ومن بين الحلول الأكثر وضوحاً عادةً هو **إنشاء لغة مشتركة** تسهل التواصل الداخلي واندماج الأعضاء الجدد. تشمل الثقافة المؤسسية بالتالي **القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير واللغات والمعرفة المشتركة** (المكونات) بين جميع الذين يعملون ويتعاونون داخل الشركة، والتي يجب أن تمكن المجموعة من التعامل بشكل مستدام مع متطلبات الأمان والتنافسية والشرعية التي تواجه شركتهم يومياً

ثقافة الشركة هي ظاهرة جماعية تجمع بين الأفراد ضمن منظمة واحدة. تجمعهم حول قيم ومعايير مشتركة

-تخلق ثقافة الشركة بيئة حيث يمكن لأعضاء المنظمة التواصل مع بعضهم البعض والتعرف على ما يجمعهم، وفي الوقت نفسه يمكنهم التعرف على ما يميزهم عن مجموعات أخرى

-تعتمد ثقافة الشركة على رموز ورموز موجودة في كل مكان، تسمح لأعضاء المجموعة بمشاركة المعلومات بما يفوق القواعد الرسمية. يمكن أن تأخذ هذه الرموز أشكالاً متنوعة، مثل الأسماء، والشعارات، والرموز، والألوان المحددة، والمواقع التي تثير تلقائياً ارتباطاً مع عناصر مميزة للشركة (عملية التعرف) إن إنتاج هذه الرموز يلعب دوراً أساسياً في تكوين ثقافة الشركة، حيث يؤثر على التوازن الاجتماعي والعاطفي للموظفين من خلال تعزيز هويتهم الاجتماعية وخلق شعور بالاستقرار والأمان

غالباً ما يُنظر إلى التلاعب ببعض الرموز على أنه علامة مبكرة لتغييرات كبيرة في أسلوب العمل وأنظمة الإدارة للشركة. يعود ذلك إلى حقيقة أن الحفاظ على الرموز أو تساؤلها عادة ما يعكس توجهها معيناً بشأن دور ثقافة الشركة، مما يؤكد أو يعدل القيم والمعايير الثقافية للشركة المعني---

مرتبطة أيضًا بمفاهيم التعلم ونقل المعرفة من خلال التكرار والتفاعل. فبواسطة الثقافة، يتم تنظيم استمرارية المجموعة التي ستتجه نحو نفس المبادئ ونقل هذه الافتراضات إلى الأعضاء الجدد. وتتميز الثقافة الشركة بأنها تجدد ماضيًا مشتركًا من خلال بعض الممارسات وتنقله إلى الأجيال الجديدة من الموظفين من خلال الطقوس والاحتفالات وتقدير بعض الأساطير.

-وتتسم ثقافة المنظمة أيضًا بتناغمها الداخلي، حيث تظهر كنظام من القيم والقواعد مصمم بشكل نسبي. ولكن يجب عدم رؤية ثقافة المنظمة كنظام مغلق وثابت. إنها قبل كل شيء بنية اجتماعية تتطور مع مرور الوقت نتيجة لعملية قرارات وردود فعل على الأحداث والإجراءات التي قامت بها الشركة خلال تاريخها. لذا ستتطور ثقافة الشركة بناءً على الظروف التي تواجهها خلال دورة نموها (النجاح / الفشل ؛ التكيف ، إعادة التوجيه / الانقطاع) والنتائج التي نجمت عنها من حيث التوجهات والتصرفات في البيئات الديناميكية والمعقدة.

واليوم، تكون التركيزات في البيئات التي تكون فيها الشركات ديناميكية ومعقدة، عمومًا، على الخبرة والهيكل التنظيمي والفرق العاملة في المشاريع وعمليات التفويض ووجود أنظمة تقنية متطورة ومؤتمتة--

أساسيات حول الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة



الأدوار الداخلية لثقافة المنظمة

تسمح ثقافة المنظمة للأفراد بالعيش والتعاون داخل نفس المنظمة، عند تعزيز نقاط التقاءهم وتقليل العوامل المتباينة بينهم. لذلك يجب أن تُنظر إلى ثقافة المنظمة كعامل داخلي للتكامل يهدف إلى توحيد وتحفيز الأفراد الذين يختلفون في المقام الأول حول الأهداف المشتركة التي تولد أداءً اقتصادياً أو اجتماعياً. تحتاج أي مجموعة اجتماعية، بغض النظر عن خصائصها، إلى حد أدنى من التماسك والتناغم للعمل بكفاءة. تساهم ثقافة المنظمة في هذه المهمة من خلال منحهم أسساً مشتركة (نظام فكري، معتقدات، افتراضات) تمكنهم من العمل معاً عبر الاختلافات. لذا، تكون ثقافة المنظمة مفيدة بشكل خاص عند دمج الموظفين الجدد القادمين من خلفيات مختلفة، سواء كانوا خريجين حديثين أو موظفين ذوي خبرة أو أجانب. إنها تمكن هؤلاء الوافدين الجدد من اكتساب مهارات الشركة بسرعة وبالتالي العمل بفعالية مع أعضاء الفريق الآخرين في المنظمة. كما تساعد في تطبيق آليات التحكم (عناصر التنظيم) والتنسيق (القواعد، الإجراءات) لخلق شروط للتعاون الفعال من خلال وضع طرق مشتركة تمت الموافقة عليها بالإجماع (توجهات وأهداف متقاربة). لذا، تعتبر الثقافة وسيلة لتوحيد الأفعال المشتركة بشكل منطقي ومنظم، من خلال مشاركة الفاعلين على المستوى الإدراكي والعاطفي عبر إرساء معايير السلوك وأنظمة التنظيم المناسبة. إن ثقافة المنظمة القوية والمدارة بشكل جيد يمكن أن تحسن جودة عمل الموظفين وانخراطهم في الشركة. إنها أمر ضروري في إدارة الشركات

الأدوار الخارجية لثقافة المنظمة

- تحدد ثقافة المنظمة حدود المنظمة. إنها تخلق الخصوصية للمنظمة وتسمح لها بامتلاك هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات في البيئة المحيطة. لذا، تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً مفتاحياً ومهماً في: تحديد الهوية والتميز من البيئة.
- تمكن من وضع مبادئ وقواعد ومراجع يتعرف عليها الأفراد ويتميزون بها كمجموعة معينة.
 - إنها ما يسمح لجميع الأفراد في المنظمة بتحديد ما يجمعهم ويميزهم عن العوامل الأخرى في البيئة.
 - الثقافة هي أيضاً وسيلة لجمع الأفراد في نفس الاتجاه، وتمكينهم من مواجهة الحداثة والتحديات في البيئة بفعالية.
 - تساعد في إنشاء قاعدة يمكن للأفراد الاعتماد عليها والتجمع حولها للتعامل مع الضغوط البيئية معاً.
 - وبالتالي، تساهم الثقافة في تحديد ما هي الشركة، ودورها، والمكان الذي يجب أن تحتله لتمكين مجموعة اجتماعية معينة من العيش والتطور في بيئتها.

مستويات ثقافة المنظمة

ظاهرة

1- ما يرتبط بالجوانب الفنية وبراعتها، مثل العنوان، ترتيب المكتب، والرموز، والشعارات، والطقوس والمراسيم

الثقافة التي يمكن النظر إليها كمظهر خارجي للمنظمة

غير ظاهرة

2- القيم الجوهرية الصريحة، مثلاً فكرة Fenny، وطريق

الـ Hp

3- وضع الافتراضات والمعتقدات العميقة مثل

عناية الأفراد ببعضهم كأفراد العائلة

قيم عميقة والتاسيم

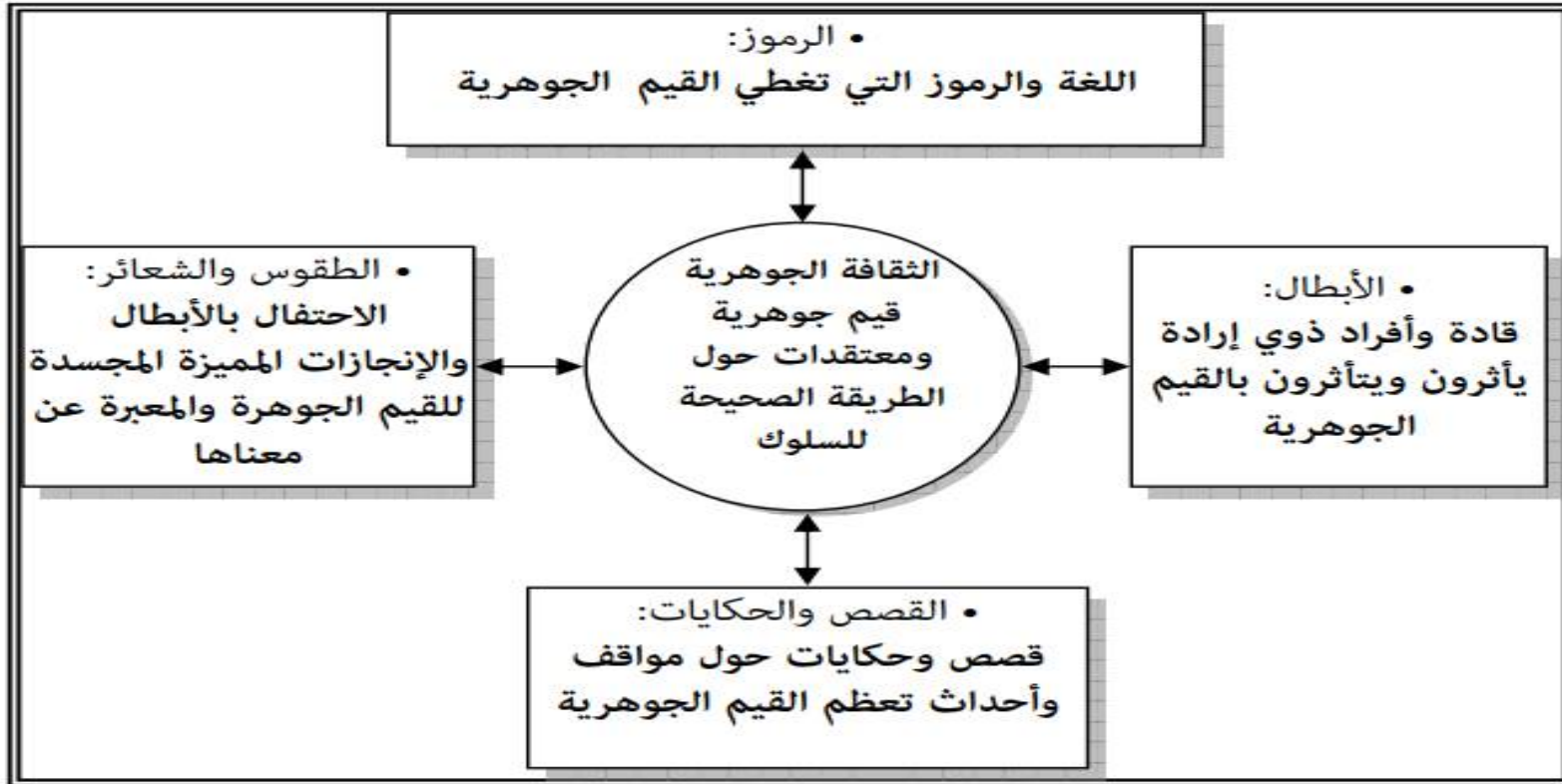
التفاعلات التي

تساعد أعضاء

المنظمة

مستويات أو مكونات ثقافة المنظمة (تفصيل الشكل السابق)

مستويات ثقافة المنظمة



الفرق بين الثقافة الايجابية و الثقافة السلبية

الثقافة السلبية	الثقافة الإيجابية
لا يولي المسIRON اهتماما بالثلاثية	يولي المسIRON اهتماما بالثلاثية زبائن، مساهمون، موارد بشرية
تفضل الحذر على المبادرة	تتمين الأفراد التي من المحتمل أن تقدم تغيير ايجابي
يتصرف المسIRON بأتوقراطية وبيروقراطية	التركيز على العناصر الثلاث خاصة الزبون
يقف المسIRON عاجزين على تكيف الإستراتيجية مع تقلبات البيئة	يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون ايجابيا وإن حمل مخاطر

الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
قيم المؤسسة متماسكة و متعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء و يتوارثها الأجيال	قيم المؤسسة نبغرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثة بين أجيال المؤسسة
المعتقدات و العادات تعمل لصالح المؤسسة ويلتف حولها الأعضاء ويعتبرونها رمزا للاداء	المعتقدات و العادات تعمل لصالح الفرد والمؤسسة ويختلف الأعضاء حول تفسيرها وتتفاوت نظرتهم على رمزية علاقتها باداء
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع و الابتكار والتقليل من القواعد و الإجراءات الرقابية	الإعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة
تكوين فرق ومجموعات عمل منجزة للأعمال وتبادل الإحترامو الثقة بين الأعضاء والتزامهم بمعايير الأداء	لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه الافراد