

الفصل السادس: الثقافة التنظيمية

مقدمة

ظهور تغيرات في منظمات الأعمال أدى إلى تغير في مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها يمكن أن تساعد في بناء المنفعة والميزة التنافسية للمنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية

❖ تعريف الثقافة التنظيمية:

معتقدات، قيم، طرائق تم تعلمها بالتجربة، طورت خلال دورة حياة المنظمة، تظهر في ترتيب موادها وسلوكيات أعضائها.

✓ تعكس الثقافة التنظيمية التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة

✓ تبني الثقافة وتتغير من أجل الأفراد ومن خلالهم

✓ الثقافة هي واحدة من مكونات المنظمة الأساسية

✓ إهمال الثقافة التنظيمية يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية

١. تمد الثقافة الواضحة الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تؤدي بها الأشياء
٢. يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة
٣. تتبع الأهمية من وظائفها:
 - ✓ إعطاء الأفراد هوية تنظيمية
 - ✓ تسهيل الالتزام الاجتماعي (وجود هدف)
 - ✓ تعزيز استقرار النظام (تعاون)
 - ✓ تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم

أهمية الثقافة التنظيمية

٤. استقصاء ل ٦١٥ مديرا تنفيذيا في أمريكا. ٤٣% يرون بأن التغيرات في الثقافة هي جزء اساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء

٥. تجعل المنظمة مترابطة من خلال ترابط وانسجام الموظفين

أهمية الثقافة التنظيمية

٦. بدون إطار ثقافي، إن طاقات الأفراد سوف تتبدد
٧. عندما تكون الخدمة هي أهم شيء مقدم من قبل المنظمة فإن ثقافة الخدمة هي معيار النجاح
٨. تركز الثقافة على الأداء الفعال للعاملين
٩. تتبع الأهمية من استخداماتها والمتمثلة ب (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، الطرق المقبولة لتفاعل المديرين مع البيئة الخارجية، اختيار نمط الإدارة).

أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنواع متعددة من الثقافات داخل المنظمة:

ثقافة أساسية

ثقافات فرعية

كيف تنشأ ثقافة المنظمة

هناك سبعة مبادئ تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية:

١. الابتكار وحب المخاطرة
٢. الاهتمام بالتفاصيل
٣. الاهتمام بالنتائج
٤. الاهتمام بالأفراد
٥. الاهتمام بفرق العمل
٦. درجة مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير
٧. الثبات والاستقرار والنمو في السوق التنافسي

مظاهر ثقافة المنظمة

تاريخ المنظمة

البيئة

التوظيف

Socialisation

العوامل
التي
تساعد
المنظمة
في بناء
ثقافتها

مكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

✓ رسالة المنظمة

✓ المبادئ

✓ أدوات تحقيق المبادئ

✓ استراتيجية المنظمة

مثال: شركة IBM احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز

مكونات الثقافة التنظيمية

ثانيا: الشخصيات البطولية:

روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.

يقدمون أدوارا متميزة للأداء داخل المنظمة من خلال:

- ✓ حماية والحفاظ على جودة المنظمة
- ✓ وضع المعايير
- ✓ تحفيز العاملين
- ✓ تحديد النجاح الممكن الوصول إليه

مكونات الثقافة التنظيمية

ثالثا: الأساطير والقصص والروايات:

القصص هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جميع العاملون، توفر معلومات تاريخية عن أحداث المنظمة.

الأساطير قصة تعطي تفسير خيالي ولكن مقبول. تأليف الروايات حول مؤسسي المنظمة

مكونات الثقافة التنظيمية

رابعاً: الشعائر والتقاليد والرسميات:

طقوس التحاق موظف جديد، ترقية موظف، اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي

مكونات الثقافة التنظيمية

خامسا: الترتيبات المادية:

مكونات الثقافة التنظيمية

سادسا: ثقافة الفريق:

مكونات الثقافة التنظيمية

تتوقف مكونات الثقافة من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات:

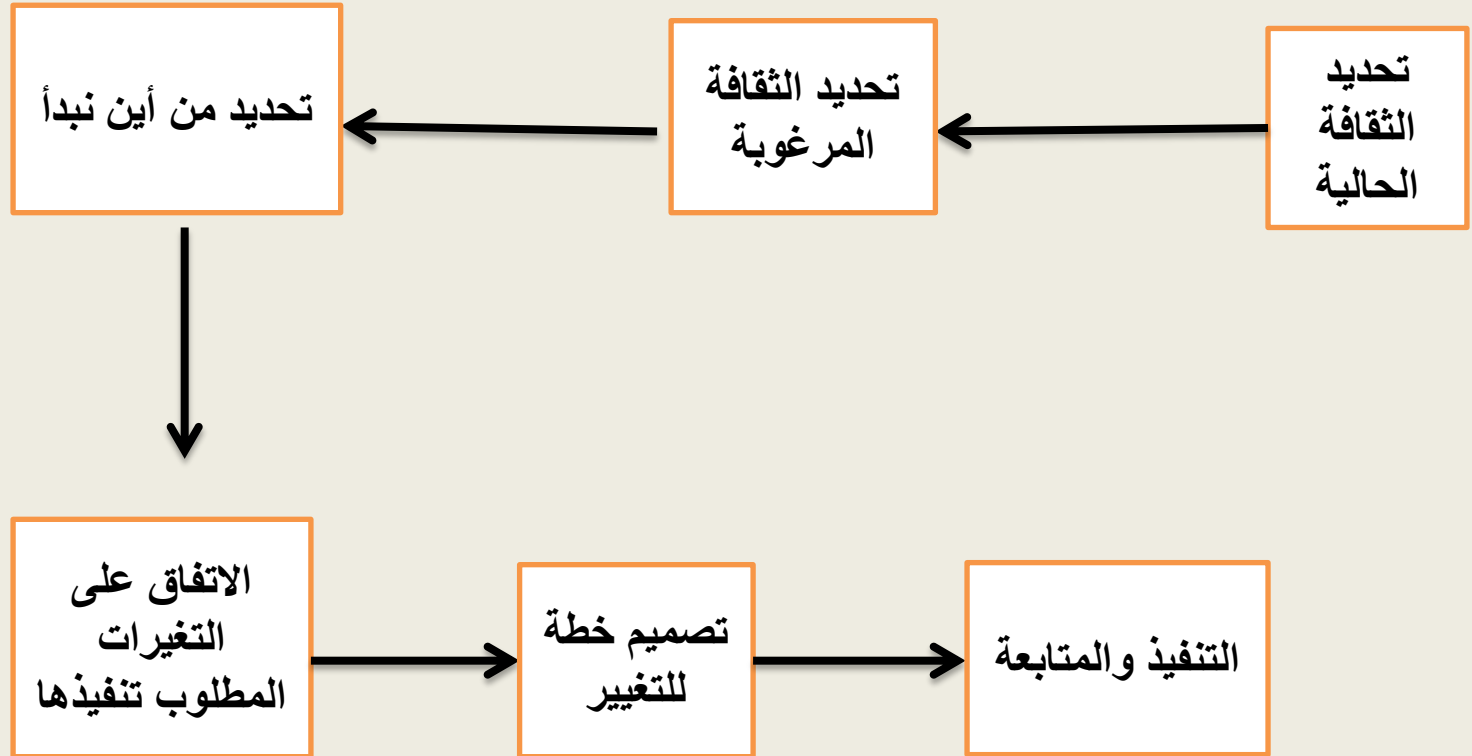
- ✓ عمر المنظمة
- ✓ قوة المؤسسين
- ✓ التطور التاريخي
- ✓ التوسع والانتشار
- ✓ التميز والتفوق
- ✓ ثقافة المجتمع
- ✓ ثقافات الأفراد

التغيير الثقافي

هناك خمسة أسباب للتغيير الثقافي:

١. امتلاك المنظمة قيما قوية غ متناسبة مع البيئة العالمية
٢. زيادة حدة المنافسة في الصناعة
٣. جودة السلع والخدمات سيئة أو متوسطة
٤. ارتباط المنظمة مع منظمات عالمية
٥. صغر حجم المنظمة ولكن درجة نموها كبيرة

إدارة التغيير الثقافي أثناء التغيير التنظيمي



محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح

١. زيادة الاهتمام بالتعرف على حاجات العملاء
٢. التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة
٣. التركيز على إدارة التكلفة
٤. التركيز على تقدير الموظفين
٥. إعادة تصميم عمليات الاختيار والتعيين
٦. ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام بالقيم والثقافة
٧. التثقيف والتكيف الاجتماعي

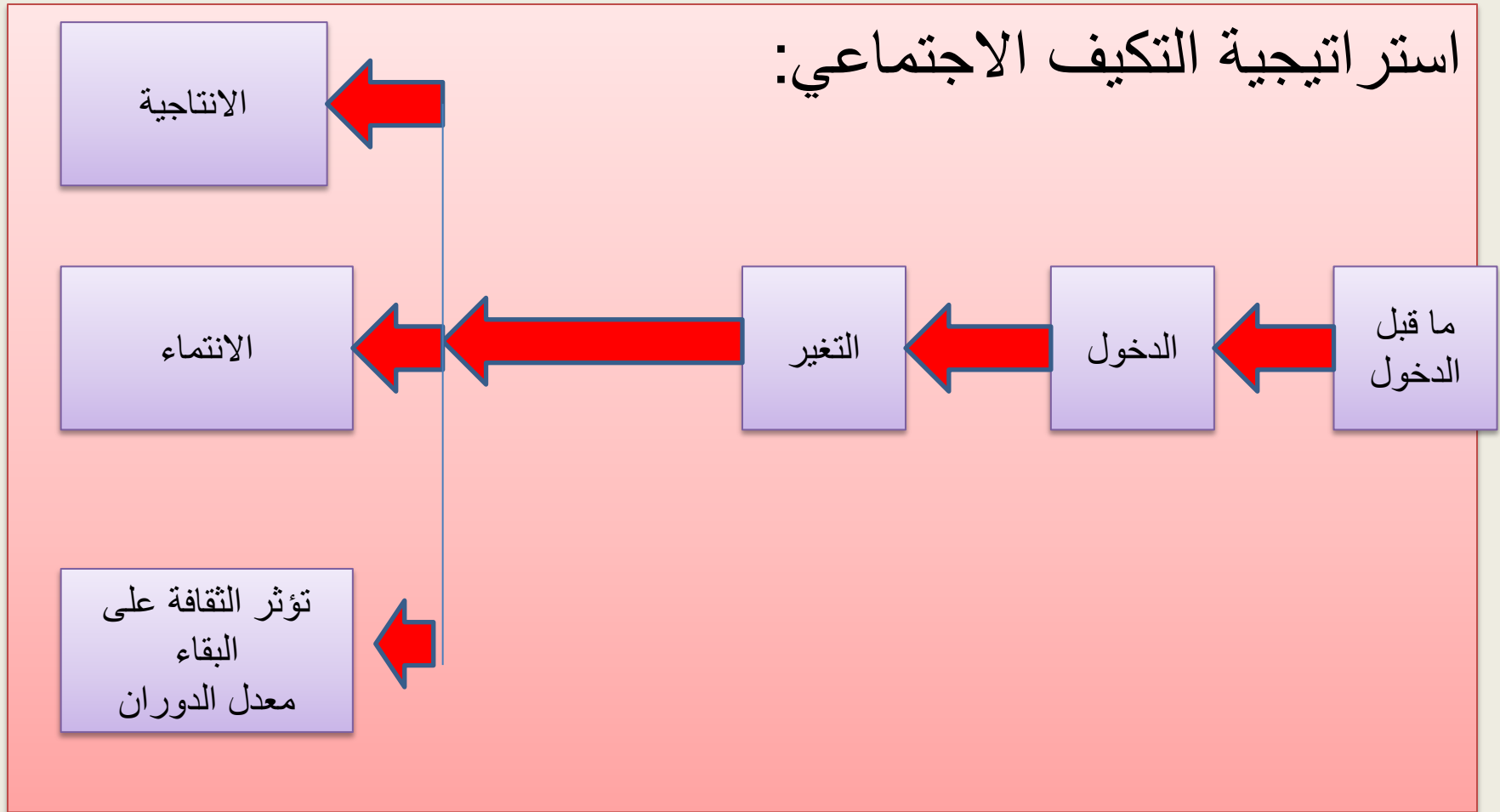
إعادة تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لأحداث التغيير الثقافي:

استراتيجية التوظيف:

- ✓ إعطاء المتقدم معلومات عن الوظيفة
- ✓ التعرف على اتجاهات المتقدم
- ✓ تطابق بين قيم المتقدم وثقافة المنظمة
- ✓ قدرة المتقدم على حل المشاكل، الانسجام، الابتكار...

مثال: سياسة الاختيار لدى شركة compaq

استراتيجية التكيف الاجتماعي



استراتيجية التدريب والتطوير

استراتيجية التدريب والتطوير:

- ✓ الدور المناسب للتدريب والتعلم
- ✓ اعتبار العنصر البشري أصول رأسمالية وليست تكلفة
- ✓ التركيز على طرف أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي: التدريب أثناء الوظيفة...

استراتيجية المكافآت

استراتيجية المكافآت:

- ✓ زيادة الأجور المصاحبة للتغيير حتى تنخفض مقاومة العاملين
- ✓ ربط نظام المكافآت بالنتائج

استراتيجية تقييم الأداء

استراتيجية تقييم الأداء:

- ✓ تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء
- ✓ مشاركة العاملين في وضع المعايير
- ✓ وضع معايير متدرجة للأداء حسب التدرج الوظيفي للعاملين الجدد
- ✓ معايير جماعية للأداء وليس للأفراد

محددات فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي

١. قوة وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة
٢. درجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
٣. طبيعة العلاقة والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
٤. المساحة المتاحة لإدارة الموارد في الاختيار والتعيين...
٥. حجم الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية
٦. كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية
٧. مدى الاستعانة بخبراء ومستشارين للمساهمة في التغيير الثقافي
٨. الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية