**قسم علم النفس –جامعة عنابة الأستاذ/ بولهواش عمر**

**المستوى: ماستر1 علم النفس التنظيمي و ت م ب المقياس: السلوك التنظيمي**

**عنوان المحاضرة: الثقافـة التنظيمية**

**1-مفهوم الثقافة التنظيمية:**

* يشير مفهوم الثقافة التنظيمية حسب كل من Johw. New. Storm and Keth Daries إلى أنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم.

**-** ويعرفها إيليو جاكElliot Jacques بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.

 وأخدت ماهية الثقافة التنظيمية عديد التناولات الفاهيمية لدى مختلف الباحثين، والتي تتلخص فيمايلي:

-الثقافة التنظيمية هي مجموعة معاير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة.

- الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات المشاركة التي تتفاعل مع كل المنظمة من العاملين وهيكل المنظمة و النظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف وأنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الإعمال في المنظمة.

 - الثقافة التنظيمية هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث إن هذه الطريقة تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف و سياسة المنظمة و السلوك الملائم و غير الملائم فيها.

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات و القيم و الرموز و الطقوس، و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، و تنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر، تؤثر هذه القيم فتشكل أسس و معايير و أنماط السلوك التنظيمي المقبول و ذلك المرفوض.

**2-أهمية الثقافة التنظيمية:**تتلخص أهمية الثقافة التنظيمية في الجوانب التالية :

 \***بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخياتسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

**\*إيجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار،تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشترك ومعايير الأداء العالي.

**\*تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** تتعزز هذه العضويةمن خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانبالاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

**\* زيادة التبادل بين الأعضاء:**  وهذا يأتي من خلال المشاركة في عملية اتخادالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

**3-خصائص الثقافة التنظيمية:**

**\* الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وإعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

**\*نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

**\*نظام متغير و متطور:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**\*نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدت داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة**.**

**4-أنواع الثقافة التنظيمية :** تصنف الثقافة التنظيمية حسب عدة تقسيمات أهمها:

**4-1-حسب درجة قوة الثقافة التنظيمية:**

**\*الثقافة القوية:** يعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المؤسسة.

وتتمثل أهم الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية في مايلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، و تحمل المخاطرة.

- إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما .

**\*الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

**4-2- ثقافة المنظمة حسب القطاع أو من تنظيم لأخر:**

**\*الثقافة البيروقراطية:**تحدد السلطة و المسؤوليات و يأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم و الالتزام .

\***الثقافة الإبداعية:** ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

\***الثقافة المساندة :**تتسم بيئة العمل بالصداقة ومساعدة العاملين و العمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و الروح الودية و التركيز على الجانب الإنساني في العمل.

\***ثقافة العمليات:**يتم التركيز على انجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و تقل الرغبة في المخاطرة و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في العمل.

\***ثقافة المهمة:**وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل و التركيز على النتائجكما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.

\***ثقافة الدور:**وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد و تعطي أهمية كذلك للقواعد و الأنظمة .

**4-3- أنواع الثقافة من حيث النموذج السائد:**

تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوكالتي يقوم بها أفراد المنظمة كمايلي:

\***النموذج العلمي:** يرتكز هذا النموذج على:

- التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.

- التقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.

\* **النموذج القانوني:** يرتكز هذا النموذج على:

-تحديد الوظائف كتابيا بالتفصيل ( قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية( امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.

-تسطير المسارات المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

\***النموذج الاستحقاقي:** يرتكز هذا النموذج على اعتبار أن المنظمة ليست تنظيما تقنيا فقط بل أنها تنظيما اجتماعيا أيضا.وهو ما أكد على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسيةوالاجتماعية للأفراد، تحسين النظرة في علاقتهم بالعمل.

\* **النموذج التطوري:** يؤكد هذا النموذج على أن الاقتصادي لابد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي(الأفراد) وإن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد، وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل عمليات التكوين المستمر للرفع من مستوى الكفاءة وتغييرالسلوكيات ت المعتادة للأفراد**.**

**5- عناصر الثقافة التنظيمية :**

**5-1- القيم التنظيمية:**يوجد على مستوى المنظمة نوعان من القيم : القيم الوسيلية والقيم النهائية( الغائية).

-القيم الوسيلة: وهي مجموعة السلوكات المرغوب فيها، والتي تحرص المنظمة على نشرها بين العاملين. ومن بين السلوكيات الوسيلية: الجدية،احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع، الأمانة وتحمل المخاطرة.

-القيم النهائية : هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية : التميز الثبات ، الاقتصاد ، الإبداع، الجودة.

**5-2-المعتقدات التنظيمية:**وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

**5-3- التوقعات التنظيمية:** وهو ذلك التعاقد الذي يتم المنظمة والأفراد العاملين فيها، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء ،توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية.

5-4-**الأعراف التنظيمية :**وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ،بحيث تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

**6- وظائف الثقافة التنظيمية:**

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في خمسة وظائف أساسية :

-الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

-تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .

-تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين ، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.

-تُعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها،خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار،والتميز، والتغلب على المتنافسين.

كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤدي الوظائف التالية:

-توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

-تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية .

-تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.

-تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

-تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك

-تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء**.**