

الثقافة التنظيمية بين الواقع والمرغوب دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي
عضو هيئة تدريس (منتدب) كلية التجارة والأعمال – جامعة لوسيل

drabdo68@yahoo.com

الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي تشكل فكر العاملين في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة العمل في ضوء مجموعة من المعايير والضوابط التي تحدد السلوك المطلوب في المنظمة. وتتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من العوامل مثل قيم القادة وعمر المنظمة وبيئة العمل. وعملية فهم الثقافة التنظيمية يعتبر مرتكزا اساسيا في تطوير وتحسين أداء المؤسسة وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضائها.

وتحتاج المنظمة كل فترة من الزمن إلى قياس الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في المنظمة ومقارنتها بالثقافة المرغوب فيها وتحديد الفجوة بين الثقافتين، وبالتالي كلما انخفض الفرق بينهما كلما قلت الفجوة الثقافية والعكس صحيح تماما.

وهناك الكثير من مناهج قياس الثقافة التنظيمية مثل منهج محفظة الثقافة التنظيمية ويقاس الثقافة من عدة أبعاد وهي الابداع والتوازن والتوجه نحو النتائج واحترام العاملين والعداية والتوجه نحو فرق العمل والاهتمام بالتفاصيل، أيضا منهج بعنوان مقياس الثقافة التنظيمية، ويركز على الثقافة البنائية التي تشمل الانسانية والانجاز والانتساب وتحقيق الذات، كما يركز على الثقافة الدفاعية الكامنة والتي تشمل، الموافقة والتقليد والاعتمادية والتجنب.

و من أهم مناهج قياس الثقافة التنظيمية(OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument ، وهو عبارة عن أداة تقييم تستخدم لقياس الثقافة التنظيمية في المنظمات تم تطوير OCAI من قبل كيم كام وروبرت كوين في عام 1990، ويستند إلى نموذج تنظيمي هو إطار القيم التنافسية Competing Values Framework . يهدف نموذج

OCAI إلى مساعدة المنظمات في فهم ثقافتها التنظيمية الحالية وتحديد الثقافة المستهدفة التي ترغب في تحقيقها. يعتمد OCAI على استطلاع يطلب فيه من الموظفين تقييم قيم وممارسات المؤسسة بناء على أربعة أنماط ثقافية رئيسية وهي ثقافة القبيلة والثقافة الابداعية والثقافة الهرمية وثقافة السوق.

باستخدام هذه الأداة، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية وتطوير استراتيجيات لتعزيز القيم والممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المحددة.

ثقافة القبيلة (العشيرة) Clan Culture

وهي ثقافة اللامركزية والارسمية وتوجه المنظمة يكون إلى الداخل وتكون المنظمة فيها على درجة عالية من التماسك وتعمل بروح الفريق والنمط القيادي فيها هو النمط الأبوي الذي يراقب ويقدم التسهيلات للمرؤوسين وتتميز العلاقات بانها قائمة على الولاء وتركز على تطوير العنصر البشري والالتزام باخلاقيات العمل وبناء العلاقات وتكون عمليات اتخاذ القرار قائمة على المشاركة.

ثقافة الابداع Adhocracy Culture

تتسم ثقافة الابداع باللامركزية والارسمية ويكون توجه المنظمة إلى الخارج. وتمثل قوتها في سرعة التغيير والتكيف وتركز على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وتتميز هذه الثقافة بالتكيف والدعم الخارجي، والنمط القيادي في هذه الثقافة هو التركيز على النمو وتوفير الموارد الجديدة والابتكار والتركيز على التغيير وتعمل دائما على التجريب.

ثقافة السوق Market Culture

تعتبر ثقافة مركزية رسمية تتجه نحو السوق و انجاز الأهداف والتنافس وتركز على التوجه خارج المنظمة وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتركيزها الاساسي يتجه نحو

الربح من خلال المنافسة والانجاز والنمط القيادي بها هو النمط الصارم الذي يركز على الانجاز وتحقيق الميزة التنافسية والتفوق في السوق.

الثقافة الهرمية Hierarchy Culture

الثقافة الهرمية هي ثقافة البيروقراطية والتي تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه نحو الداخل لتحقيق التوازن والسيطرة وتركز على الأوامر والإجراءات، ونمط القيادة بها هو النمط المرتب الذي يركز على تنسيق العلاقات بين الموظفين انطلاقاً من الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم العمل، وتعتمد بشكل أساسي على التركيز على العمليات وتتصف عملية اتخاذ القرارات بالمركزية.

وبالتالي عملية قياس وتقييم وتقويم الثقافة التنظيمية لها دوراً حيوياً في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال فهم عميق للقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك أفرادها وتوجهاتهم. وبالتالي عملية القياس المستمرة التي تركز على معرفة الثقافة الحالية وتحديد الثقافة المرغوبة تعتبر أساساً في تطوير أداء المنظمة.