

مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحاضرة العاشرة: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيات تكوينها

تعد ثقافة المؤسسة مُحصَّلة جُهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، مُحاولا تكوين منظومة القيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهيكل ونظم، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تُساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز التفوق.

1. بناء ثقافة المؤسسة: تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتائجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويمكن فهم آلية نشوئها وأساس بنائها على النحو التالي:

1.1 الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة: توجد مرتكزات ووعي بتكوين ثقافة المؤسسة مثل (فلسفة، قيم، تصرفات، تصور) وأخرى متعلقة بالتنظيم مثل (الأدوار، الهيكل، والنظم، والتكنولوجيا)، فإن التفاعل ما بين المرتكزات الغدارية والمنظمية ينتج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم، لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

2.1 فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة: تنشأ ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق التعامل مع النقاط التالية:

1.2.1 قضايا التكيف الخارجي والبقاء: التي تُنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية، وحدد شاين هذه القضايا كما يلي:

- رسالة المؤسسة واستراتيجياتها؛ فيجب أن تُحدد رسالة أولية لمؤسسة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.

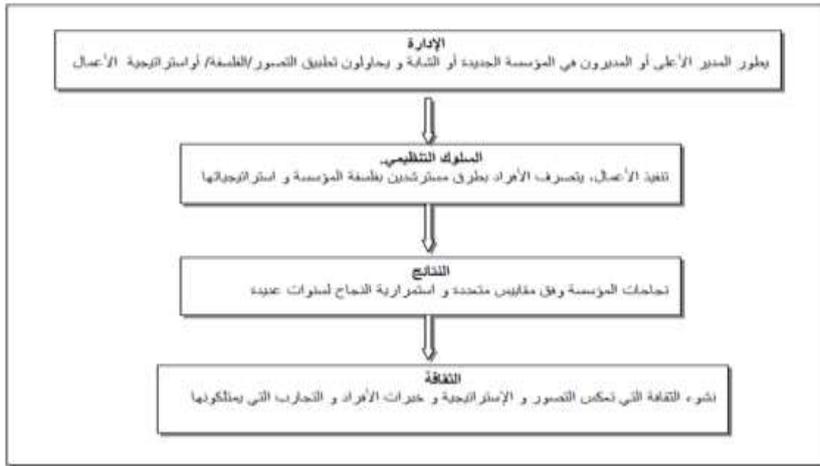
- أهداف المؤسسة؛ إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة دون غيرها.

مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحاضرة العاشرة: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيات تكوينها

- الوسائل (الهيكل، ونُظْم المُكافئة).
- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.
- **2.2.1 قضايا التكامل الداخلي:** وهي التي تُؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتُحافظ على فاعليتها، ونذكرها فيما يلي:
- اللغة والمفاهيم؛ بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.
- القوة والمكانة؛ وما يتصل بها من قواعد محدد لاكتسابها والمحافظة عليها.
- المكافآت والعقوبات عن طريق تطوير نُظْم تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.

فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البارودي، الأردن، 2009، ص 109.

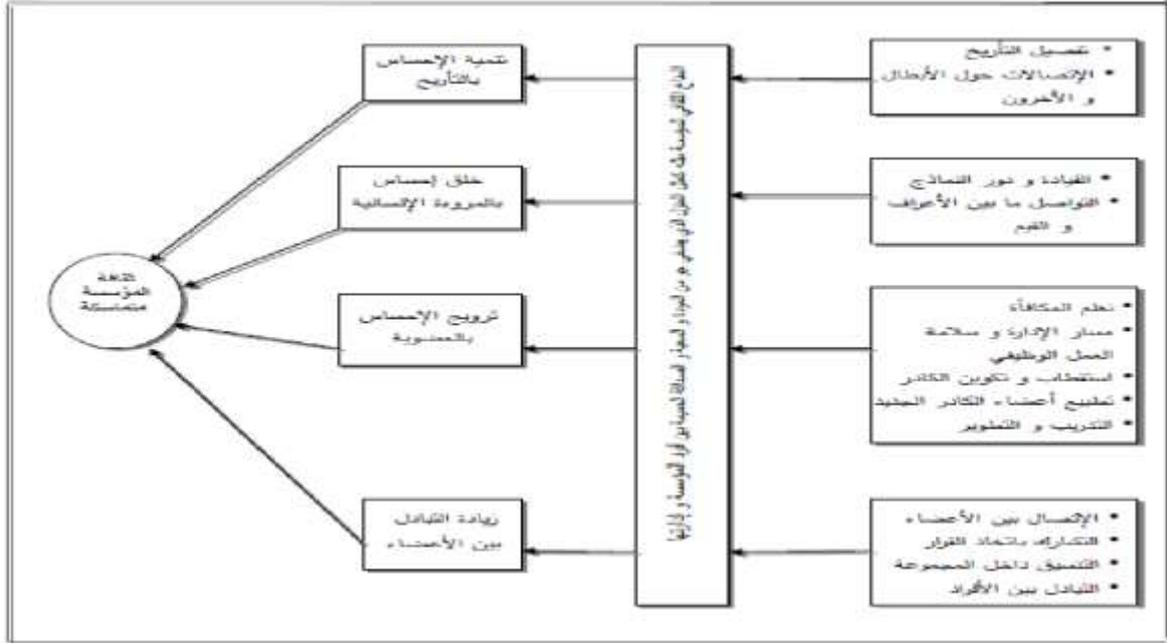
3.1 تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة: توكل مهمة تكوين ثقافة إلى إدارة المؤسسة وذلك من خلال تحقيق قوة التأثير في السلوك الذي يُترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة مؤسسة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين

مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحاضرة العاشرة: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيات تكوينها

المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية، وهو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يُجسد فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.

تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.



المسترة: نعمة حسان الشفاوي، ثقافة المنظمة، دار البازيري، الأردن، 2009، ص 110.

2. إستراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة/من أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة ما يلي:

1.2 إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي: يعرّف التطبيع الاجتماعي على أنه "عملية التكيف التي يتجلى دورها في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المؤسسة حيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم ويتكيفوا مع ثقافة المؤسسة. وتسعى المؤسسة هنا إلى مشاركتهم في برامج تدريب تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمؤسسة والعمل في إطاره.

2.2 استراتيجية دمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة: تتطور هذه الاستراتيجية عندما تنكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، والتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا هي التفكير بأساليب تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها.

مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحاضرة العاشرة: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجيات تكوينها

ونوضح من خلال نموذج "MALEKAZEDECH & NAHAVANDI, 1990" في الجدول التالي:

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
التمثل للإندماج Déculturation	تحتضن المؤسسة لثقافة مكتسبة من مؤسسة أخرى	تكتسب من طرف المؤسسة التي تتميز بالثقافة الضعيفة.
التكامل	ربط ثقافتان أو أكثر داخل ثقافة مركبة	وجود ثقافات يمكن تحسينها
التفريق - الفصل-	دمج المؤسسات للتمايزات الباقية مع حد أدنى لتبادل الثقافة	المؤسسات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.

المصدر: عباس نعمة الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص.113.